



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP

MÁRCIO DE SOUZA COSTA

EXPANSÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE: UMA
ANÁLISE SOBRE RESULTADOS ALCANÇADOS NA FASE II

SÃO CRISTÓVÃO/SE
OUTUBRO/2016

MÁRCIO DE SOUZA COSTA

EXPANSÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE: UMA
ANÁLISE SOBRE RESULTADOS ALCANÇADOS NA FASE II

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Sergipe, sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

SÃO CRISTÓVÃO/SE
OUTUBRO/2016

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Costa, Márcio de Souza

C837e Expansão do Instituto Federal de Sergipe: uma análise sobre resultados alcançados na fase II / Márcio de Souza Costa; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft. – São Cristóvão, 2016.
104 f. : il.

Dissertação (mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, 2016.

1. Políticas públicas de educação. 2. Expansão - diagnóstico. 3. Plano de ação. I. Luft, Maria Conceição Melo Silva, orient. II. Título.

CDU: 351:378(813.7)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF)

MIESTRANDO(A): MARCIO DE SOUZA COSTA – MATRÍCULA: 201421002716

TÍTULO FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL:

“Expansão do Instituto Federal de Sergipe: uma análise sobre resultados alcançados na fase II”

DATA DA QUALIFICAÇÃO: 17/10/2016

HORÁRIO: 09:00

EXAMINADORES:

Membro Presidente – Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (PROFIAP/UFS)

Membro Interno – Profa. Dra. Maria Elena Leon Olave (PROFIAP/UFS) e

Membro Externo ao Programa – Profa. Dra. Sônia Pinto de Albuquerque Melo (IFS)

PARECER CONCLUSIVO: Depois de avaliarmos o Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado: “Expansão do Instituto Federal de Sergipe: uma análise sobre resultados alcançados na fase II” e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o(a) candidato(a) apresentou em sessão pública seu TCF e respondeu às nossas observações críticas, nós, os examinadores, atribuímos, em sessão privada, conceito:

☒ APROVADO(A)

☐ REPROVADO(A), na disciplina TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF), em conformidade com o disposto na Resolução Nº 20/2015/CONEPE.

“Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos”, São Cristóvão/SE, 17 de outubro de 2016.

Maria Conceição Melo Silva Luft
Orientador(a)

Maria Elena Leon Olave
Membro Interno- PROFIAP/UFS

Sônia Pinto de Albuquerque Melo
Membro Externo ao PROFIAP/UFS

Marcio de Souza Costa
Aluno(a) do PROFIAP/UFS

AGRADECIMENTOS

O esforço e a determinação que levaram a essa conquista dão a esse produto final um sabor mais doce e agradável.

Os dois anos de estudos no PROFIAP valeram a pena. A minha visão expandiu-se. Realizei um sonho. Retornei à UFS, após ter concluído a graduação em administração no ano de 2008. Tornei-me o primeiro membro da família a cursar um mestrado. Durante esse tempo ocorreram progressos na vida e aumentaram as responsabilidades.

Por isso, nessas breves linhas, agradeço à minha mãe Josefa e às minhas irmãs Margareth e Mônica, pelos incentivos e por compreenderem meu afastamento nos momentos de estudo;

À minha namorada Alana pelo carinho, amor e apoio;

À professora Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft, pelas lições ensinadas durante toda a orientação, com críticas e sugestões sempre valiosas, contribuindo amplamente para o alcance desse objetivo;

Aos demais professores do PROFIAP, que concretizaram e tornaram possível a realização do mestrado profissional em administração pública na UFS, particularmente à professora Dra. Maria Elena Leon Olave, que já na banca de qualificação indicou diversos pontos de melhoria para o meu TCF;

Aos colegas do PROFIAP, pela descontração e companheirismo nos momentos de tensão dos estudos, que abdicaram de estar com suas famílias, principalmente em algumas noites de sextas-feiras e de alguns sábados pela manhã, para juntos alcançarmos o aprendizado coletivo e crescimento pessoal;

Aos colegas de trabalho do IFS, em especial à coordenadora de Planejamento, Juciana Karla e à diretora do Campus Estância, professora Dra. Sônia Pinto de Albuquerque Melo, pela troca de experiências;

E por fim, agradeço a todos que contribuíram para a minha conquista.

Muito obrigado!

RESUMO

As políticas públicas de educação profissional e tecnológica ganharam um novo impulso após a promulgação da Lei 11.892 em 2008. Com crescentes investimentos, foi formada uma rede composta por Institutos Federais. Através de um programa de expansão realizado pelo Ministério da Educação, essas instituições estão hoje presentes em todos os estados, tendo como práticas as atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação. No tocante a este estudo, são abordados resultados alcançados na segunda fase da expansão do Instituto Federal de Sergipe (IFS), no qual procurou-se analisar o desempenho de indicadores acadêmicos e o nível de cumprimento à Lei 11.892/2008, mais especificamente nos campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória. A metodologia adotada teve ênfase na pesquisa qualitativa, na qual analisou-se documentos institucionais, como o PDI e relatórios de gestão, que possibilitaram a obtenção de dados dos três campi. Para os indicadores acadêmicos, os resultados obtidos foram comparados a outros três grupos: média brasileira, média dos institutos federais do nordeste e dados consolidados do IFS, todos referentes ao período compreendido entre os anos de 2011 a 2014. Assim, foi elaborado um diagnóstico da situação atual encontrada nas unidades de ensino, que apesar de terem sido inauguradas há cinco anos, apresentaram lacunas ou distorções que instigaram a realização de planos de ação específicos, com elementos promotores para a melhoria da gestão, contribuindo, portanto, na capacidade reativa do IFS em ter um desempenho alavancado. Exceto para o indicador Retenção do Fluxo Escolar, que apresentou boa situação, os demais índices apresentaram comportamentos críticos. Já em relação às exigências da legislação, constatou-se que cursos de pós-graduação não estão sendo ofertados pelos campi. Novas pesquisas devem ser promovidas, principalmente com o intuito de verificar se a instituição adotou as boas práticas.

PALAVRAS CHAVE: Políticas públicas de educação. Diagnóstico da expansão. Plano de ação.

ABSTRACT

The public policies of professional and technological education gained a new impulse after the promulgation of the Law 11.892 in 2008. With increasing investments, it was created a network composed by Federal Institutes. Through an expansion program performed by the Ministry of Education, these institutions are, today, present in all the states, having the activity of learning, research, extension and innovation as practices. Relative to this study, it was reached results approached on the second phase of expansion of the Federal Institute of Sergipe (IFS), in which it was pursued to analyze the performance of academic indicators and the level of the fulfillment to the Law 11.892/2008, more specifically on the campi of Itabaiana, Estância and Nossa Senhora da Glória. The methodology adopted was emphasized on the qualitative research, in which analyzed Institutional documents, as the PDI and the reports of management, which made it possible to obtain the data of the three campi. For academic indicators, the results were compared to other three groups: Brazilian average, northeast federal institutes average and the consolidated data from IFS, all of them relative to a time that goes between 2011 to 2014. So, it was elaborated a diagnosis of the current situation found on the learning units, that, although the inauguration five years ago, it showed gaps or distortions that instigated the achievement of specific action plans, with promoter elements to the management improvement, contributing, therefore, on the reactive capacity of IFS by having a levered performance. Except to the indicator Retention of the Scholar Flow, that showed a good situation, the other indexes showed critical behaviors. In relation to the requirements of legislation, it was found that postgraduate studies courses are not being offered by the campi. New researches must be promoted, mainly with the purpose of verify if the institution adopted the good practices.

KEYWORDS: Education public policies. Expansion diagnosis. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Investimentos com os Institutos Federais	14
Figura 2 – Municípios contemplados com Institutos Federais	15
Figura 3 – Linha do tempo da Rede Federal	16
Figura 4 – Expansão da Rede Federal (em unidades)	17
Figura 5 – Pirâmide organizacional dos níveis de planejamento	32
Figura 6 – Balanced Scorecard (BSC)	34
Figura 7 – Mapa estratégico do BSC	35
Figura 8 – Mapa estratégico do IFS	46
Figura 9 – Tela ilustrativa extraída do software Geplanes	47
Figura 10 – Tela ilustrativa extraída do software SISTEC	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação de Candidatos por Vaga	63
Gráfico 2 – Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas.....	65
Gráfico 3 – Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas.....	67
Gráfico 4 – Eficiência Acadêmica de Concluintes	69
Gráfico 5 – Retenção do Fluxo Escolar.....	71
Gráfico 6 – Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Municípios Sergipanos contemplados na Fase II da Expansão	19
Quadro 2 – Municípios Sergipanos contemplados na Fase III da Expansão	19
Quadro 3 – Reforma da Educação Profissional	31
Quadro 4 – Setor Privado e setor Público no BSC.....	36
Quadro 5 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos do IFS.....	45
Quadro 6 – Indicadores do acórdão nº 2267/2005/TCU.....	51
Quadro 7 – Relação de Candidatos por Vaga.....	52
Quadro 8 – Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas	52
Quadro 9 – Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas	53
Quadro 10 – Eficiência Acadêmica de Concluintes.....	53
Quadro 11 – Retenção do Fluxo Escolar	54
Quadro 12 – Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	54
Quadro 13 – Descrição de itens do Art. 7º da lei 11.892/2008.....	55
Quadro 14 – Fontes da coleta de dados	57
Quadro 15 – Modelo do Plano de Ação	59
Quadro 16 – Situação do indicador Relação de Candidatos por Vaga	63
Quadro 17 - Situação do indicador Relação de Ingressos por Matr. Atendidas	65
Quadro 18 – Situação do indicador Relação de Concluintes por Matr. Atendidas	67
Quadro 19 – Situação do indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes	69
Quadro 20 - Situação do indicador Retenção do Fluxo Escolar	71
Quadro 21 - Situação do indicador RADTI	74
Quadro 22 – Nível de cumprimento do Campus Itabaiana aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008.....	75
Quadro 23 – Nível de cumprimento do Campus Estância aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008.....	76
Quadro 24 – Nível de cumprimento do Campus Nossa Senhora da Glória aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008	78
Quadro 25 – Distorções ou lacunas encontradas nos campi da fase II.....	82
Quadro 26 – Plano de Ação do Campus Itabaiana	86
Quadro 27 – Plano de Ação do Campus Estância	91
Quadro 28 – Plano de Ação do Campus Nossa Senhora da Glória.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo da tabela para diagnóstico dos indicadores acadêmicos.....	58
Tabela 2: Relação de Candidatos por Vaga.....	62
Tabela 3: Candidatos e vagas em 2013 e 2014 no IFS	62
Tabela 4: Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas	64
Tabela 5: Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas	66
Tabela 6: Eficiência Acadêmica de Concluintes.....	68
Tabela 7: Retenção do Fluxo Escolar	70
Tabela 8: Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral.....	72
Tabela 9: Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral nos campi da fase II	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL – Arranjo Produtivo Local

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

E-TEC - Ação do Ministério da Educação para a oferta de cursos técnicos à distância

EAD – Educação a Distância

EJA – Educação para Jovens e Adultos

FIC – Formação Inicial e Continuada

GEPLANES – Software de Gestão do Planejamento Estratégico

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IES – Instituição de Ensino Superior

IF – Instituto Federal

IFS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

IFSP – Instituto Federal de São Paulo

IFPI – Instituto Federal do Piauí

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação

PDA – Plano de Desenvolvimento Anual

PDCA – Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar), Act (Agir)

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROEJA - Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica, na Modalidade de Jovens e Adultos

PROEP – Programa de Expansão do Ensino Profissional

PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional

PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

RADTI – Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SISTEC – Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica

Sistema “S” – Sesc, Sesi, Senac, Senar, SESCOOP, Sest, Sebrae

SISU – Sistema de Seleção Unificado

TCF – Trabalho de Conclusão Final

TCU – Tribunal de Contas da União

UFS – Universidade Federal de Sergipe

UNED – Unidade de Ensino Descentralizada

5W2H – What, Why, Where, When, Who, How, How much

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Problemática	20
1.3	Objetivos	22
1.3.1	Objetivo Geral.....	22
1.3.2	Objetivos Específicos	22
1.4	Justificativa.....	22
1.5	Estrutura dos Capítulos.....	24
2	REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1	A dualidade da educação e do trabalho	25
2.2	Reforma da educação profissional	27
2.3	Planejamento Estratégico	31
2.4	Literatura Empírica	37
3	INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO IFS	43
3.1	O PDI do IFS.....	43
3.2	O Relatório de Gestão do IFS	46
3.3	Sistemas de apoio à gestão do IFS	47
4	METODOLOGIA.....	49
4.1	Caracterização do estudo	49
4.2	Estratégia de estudo	49
4.3	Questões de Pesquisa	50
4.4	Indicadores e Termos chaves do estudo.....	50
4.4.1	Indicadores de desempenho do Acórdão nº 2267/2005/TCU.....	51
4.4.2	Objetivos dos Institutos Federais definidos na Lei 11.892/2008	55
4.5	Coleta de dados	56
4.6	Análise de dados.....	57
5	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	60
5.1	Resultados dos indicadores acadêmicos	60
5.2	Nível de cumprimento aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008.....	74
5.3	Respostas às questões de pesquisa.....	79
5.3.1	Respondendo à questão do problema de pesquisa.....	81
6	PLANO DE AÇÃO.....	83
6.1	Campus Itabaiana	83
6.2	Campus Estância	89
6.3	Campus Nossa Senhora da Glória.....	93
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS.....	100

1 INTRODUÇÃO

A assistência a Educação é direito social do povo brasileiro estabelecido no art. 6º da Constituição Federal de 1988, e sua descrição consta no caput do art. 205 da referida lei maior, segundo o qual a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

No Brasil as políticas públicas de educação ganharam mais importância em tempos mais recentes, após a promulgação da Constituição Federal em 1988 e com a criação de leis posteriores para suprir seus dispositivos, como a Lei de Diretrizes e Bases, que regulamentou e organizou a educação brasileira.

Nesta direção, instituições tiveram que se adequar e buscaram inovar em suas práticas, inclusive a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Por isso, este estudo aborda a educação profissional, inicialmente fazendo um traçado do panorama desde a criação das primeiras escolas técnicas federais até os dias atuais, mostrando como foi a sua evolução e os caminhos percorridos desta instituição no Brasil e no estado de Sergipe, em um processo de expansão que a partir de 2008 foi implementado em etapas, sendo que nesta pesquisa se dará mais ênfase a sua segunda fase, em função do tempo, com a finalidade de permitir a realização de análises comparativas.

Os autores que serviram de inspiração para o referencial teórico deste trabalho, Pacheco (2011), Frigotto *et al.* (2006; 2009), Ciavatta (2006), Maraschin *et al.* (2013) possuem publicações que tratam da formação dos institutos federais e sobre a dualidade da educação e do trabalho, presentes no contexto da formação de escolas profissionais.

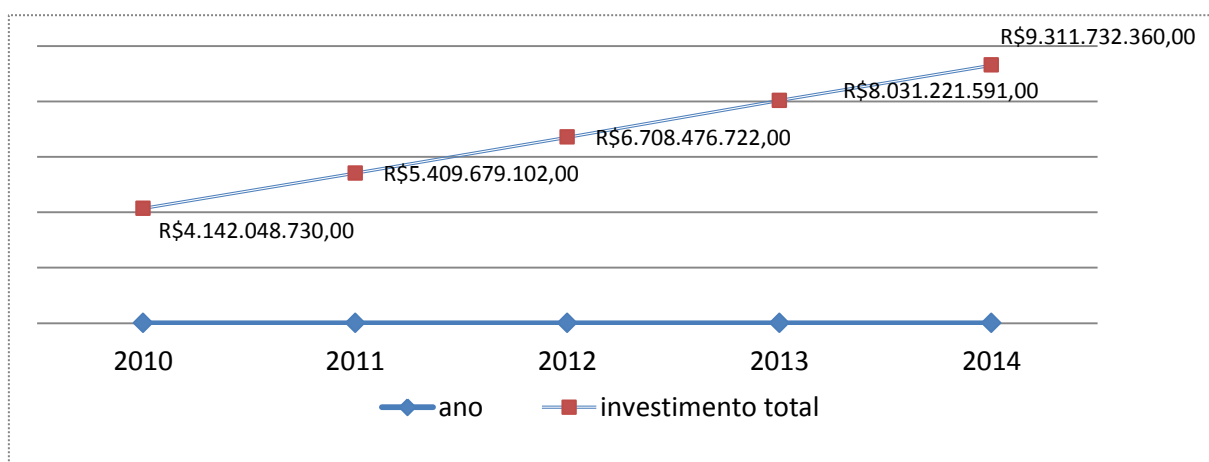
Inicialmente, foi através do Decreto nº 7566/1909 que 19 escolas de aprendizes e artífices foram criadas em capitais brasileiras. Por isso, pode-se considerar o ano de 1909, como o início da educação para fins de formação profissional no país, momento em que a economia brasileira não conseguia assimilar boa parte da força de trabalho disponível, portanto a necessidade de criação na época de uma ação que pudesse congrega grupos sociais desfavorecidos, retirando-os da rua para combater a vadiagem (BRASIL, 1909).

A intenção com a criação da escola de aprendizes e artífices foi a de ensinar técnicas de trabalho às classes menos abastadas. Tratou-se mais de uma filantropia ou caridade, visto que na época o setor industrial ainda estava em uma etapa de desenvolvimento embrionário (FRIGOTTO *et al.*, 2006).

Em tempos mais recentes, segundo Ciavatta (2006), a principal característica sobre a formação profissional e técnica que se destaca na comparação entre os países latino-americanos e os países desenvolvidos é a forma como ocorre a sua implementação. Nestes últimos a educação parte de uma base de cultura científica e humanista. Diferente dos países latino-americanos ou em desenvolvimento, em que essa base ainda não foi alcançada por todos e, principalmente, pelas populações desfavorecidas socioeconomicamente para as quais se destinam muitos dos programas de formação técnica.

Cabe destacar que no Brasil, nos últimos anos, diversas modificações têm transformando o cenário da educação profissional e tecnológica. Os investimentos nos Institutos federais foram crescendo, ultrapassando a cifra de R\$ 9 bilhões em 2014 (figura 1):

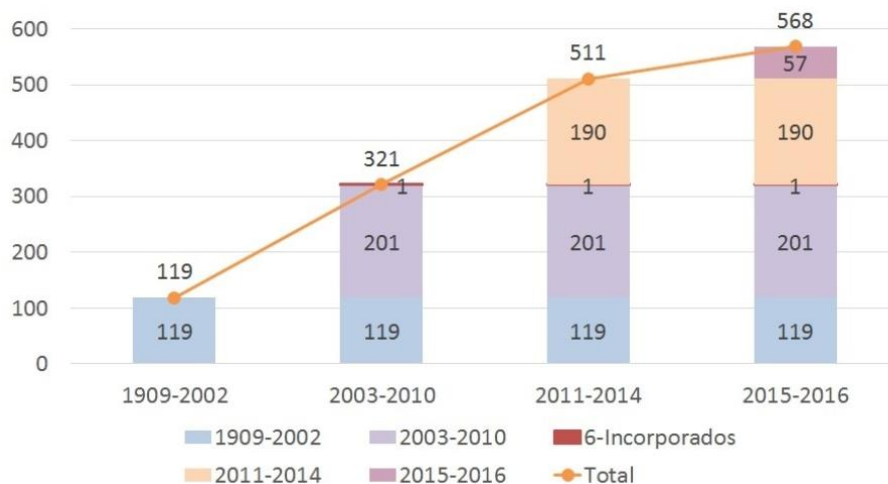
Figura 1 – Investimentos com os Institutos Federais



Fonte: SIMEC/MEC (2016)

Assim, com a importância que o poder público tem concedido ao setor de ensino técnico profissionalizante, os Institutos Federais ganharam destaque, partindo de 119 municípios contemplados em 2002, houve um salto para 568 municípios brasileiros sede de um campus dessa instituição em 2016 (figura 2):

Figura 2 – Municípios contemplados com Institutos Federais



Fonte: MEC (2016)

Contudo, considerando o montante investido e o número de novas unidades seria necessário realizar uma reflexão qualitativa, o que não é objeto deste trabalho.

Porém, ao fazer um traçado da evolução dos Institutos Federais, pode-se dizer que estes centros de ensino são resultados de anos de transformação e de vários desdobramentos, tanto por mudança de concepção administrativa como pela forma de atuação pedagógica.

Nessa perspectiva, esse estudo busca, diante dos indicadores acadêmicos definidos no acórdão 2.267/2005 do TCU e dos objetivos a que se propõem os institutos federais, conforme o artigo 7º da sua lei de criação, realizar um diagnóstico nas unidades de expansão da fase II do IFS para contribuir na geração de um plano de ação que vise subsidiar a gestão para traçar caminhos a serem seguidos.

Há de se ressaltar que o recorte linear desta pesquisa abrange o período que vai desde o início das atividades dos campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória, criados na fase II do IFS, até os dados mais atuais encontrados em documentos institucionais, entre os anos de 2011 a 2014.

Destaca-se o fato de que Sergipe não foi beneficiado na fase I do plano de expansão, cujos objetivos principais foram contemplar estados que ainda não possuíam unidades, bem como as periferias dos grandes centros urbanos. Em face do exposto, na próxima seção será descrito o contexto da pesquisa, que tratará da evolução da rede federal de educação profissional e tecnológica, bem como sua forma de atuação mais recente no estado de Sergipe.

1.1 Contextualização

Os primórdios do ensino profissional no Brasil ocorreu através de decreto assinado pelo presidente Nilo Peçanha, que criou 19 escolas de aprendizes e artífices. Em 1930, essas escolas, inicialmente subordinadas ao Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, passaram para a supervisão do recém-criado Ministério da Educação e Saúde Pública. Sete anos depois ocorreu a transformação para Liceus profissionais.

Em 1942, após o ensino profissional ser considerado de nível médio, os Liceus passaram a se chamar Escolas Industriais e Técnicas, transformando-se no ano de 1959 em Escolas Técnicas Federais, configuradas como autarquias. Em 1978 houve a criação da nomenclatura de CEFETs (figura 3):

Figura 3 – Linha do tempo da Rede Federal



Fonte: Portal do Instituto Federal (2016)

Além disso, a partir de 1967 até a década de 1990, formou-se uma rede de escolas agrícolas, as chamadas Escolas Agrotécnicas Federais, em decorrência da transferência de Fazendas Modelos do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação (MEC), que passou a oferecer cursos voltados para o ambiente agrícola.

Em uma fase mais próxima, no ano de 1998, através da Lei 9.649, o governo restringiu a expansão das escolas federais, que somente poderia ocorrer em parceria com entes públicos e privados ou organizações não-governamentais, que seriam responsáveis pela manutenção e gestão dos estabelecimentos de ensino.

Ao mesmo tempo em que a oferta de cursos técnicos foi permitida para a iniciativa privada e para os estados, as instituições federais passaram a ofertar cursos de nível médio e superior, o que as descaracterizaram da sua concepção original, tornando-a uma simples escola ou uma universidade. Apenas em 2004 iniciou-se a retomada da oferta de cursos técnicos integrados com o ensino médio, o que revalorizou a instituição (COSTA, 2015).

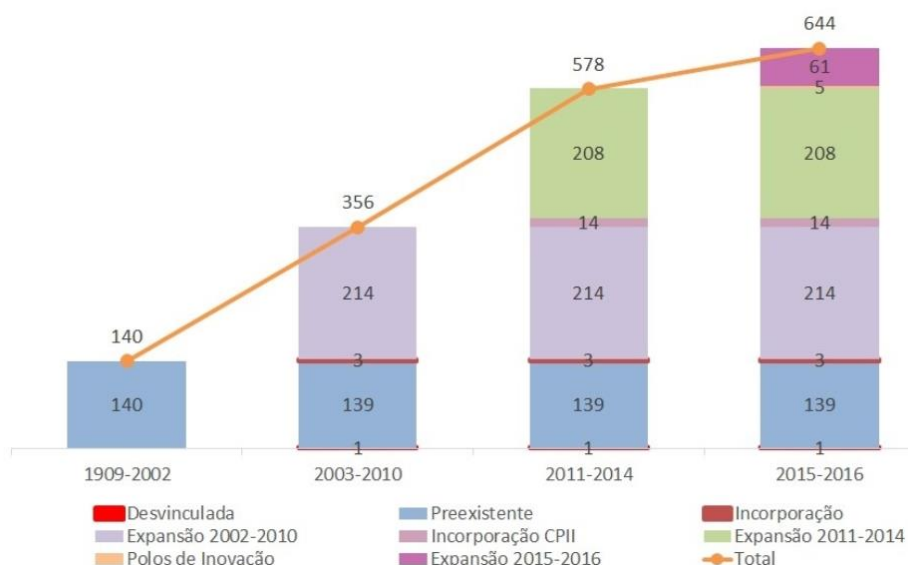
Em 29/12/2008 foi sancionada a Lei 11.892, que é considerada o ponto de partida para a criação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, formada pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, além de outras instituições, que optaram por não ter a nomenclatura modificada, como a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, o CEFET-RJ, o CEFET-MG e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (BRASIL, 2008).

Desde o ano de 2008 algumas alterações na Rede federal foram implementadas, a exemplo:

- Integração entre escolas técnicas, CEFETs e escolas agrotécnicas;
- Criação de cursos de licenciaturas, engenharias e de tecnologias;
- Foco em Ensino-pesquisa-extensão-inovação;
- Ênfase em Trabalho-ciência-tecnologia-cultura;
- Valorização dos Arranjos Produtivos Locais;
- Parceria com entes subnacionais;
- Estrutura multicampi dos Institutos Federais.

Além disso, o programa de expansão da Rede Federal ampliou a participação dos Institutos no cenário brasileiro. De acordo com o MEC, vindo de um quantitativo de 140 unidades em 2002, os investimentos federais vão permitir ter 644 unidades em 2016 (figura 4).

Figura 4 – Expansão da Rede Federal (em unidades)



Fonte: MEC (2016)

Para Pacheco (2011), em relação à estrutura organizacional e de administração, a consolidação da identidade institucional requer uma gestão superior unificada trabalhando ações educativas de forma verticalizada, da vinculação da pesquisa e das atividades de extensão a todos os níveis de ensino.

Sendo assim, os Institutos Federais congregam ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica. Em seu rol de ensino estão os cursos técnicos, nível médio integrado com ensino técnico, graduação (licenciaturas, engenharias e superiores de tecnologia) e pós-graduação. Os cursos de licenciaturas foram criados para formar novos professores para suprir a carência de profissionais habilitados enfrentada pela educação básica, sobretudo na área de ciências (IFS/PDI, 2014).

As engenharias e cursos superiores de tecnologia fazem parte do rol de áreas específicas, de modo a contribuir para o desenvolvimento de setores estratégicos da economia nacional, que durante algum tempo teve crescimento em seus indicadores. Portanto, a necessidade de se criar cursos voltados para o desenvolvimento nacional, a fim de que não gerem carências de força de trabalho (IFS/PDI, 2014).

Mais atualmente, programas e-tec (Educação a Distância), bolsa-formação (PRONATEC), cursos de Formação Inicial e Continuada para trabalhadores (FIC), Educação para jovens e adultos (EJA) passaram a constituir outros tipos de ofertas de educação no âmbito dessa institucionalidade, o que permite aproveitar a infraestrutura física e humana disponível na Rede (IFS/PDI, 2014).

Especificamente no estado de Sergipe, dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para os anos de 2014 a 2019 do Instituto Federal de Sergipe (IFS) apontam que houve a criação de uma Reitoria, a transformação de duas unidades autônomas autarquicamente do CEFET e da Escola Agrotécnica Federal em três campi vinculados a esta reitoria, que juntos passam a integrar uma única autarquia, que se tornaram o Campus Aracaju, Campus Lagarto e Campus São Cristóvão, constituindo-se assim uma estrutura multicampi (IFS/PDI, 2014).

Ainda segundo o PDI do IFS, a partir da consolidação dessa estrutura, partiu-se para a criação de novas unidades, o que se denominou primeira fase da expansão. O estado de Sergipe não foi contemplado com nenhuma nova unidade.

Na segunda fase, conforme verifica-se no quadro 1, o Ministério da Educação contemplou o estado com três campi, nos municípios de Estância, Nossa Senhora da Glória e Itabaiana, utilizando como metodologia de escolha na definição das localidades aspectos multidisciplinares, em uma análise geográfica, demográfica, socioambiental, econômica e cultural, apoiada em dados do governo estadual (IFS/PDI, 2014).

Quadro 1 – Municípios Sergipanos contemplados na Fase II da Expansão

Município	Região sergipana	Previsão de Implantação	Atividade econômica
Estância	Leste	2008	Agricultura, Comércio e Indústria
Nossa Senhora da Glória	Sertão	2009	Agricultura e Comércio
Itabaiana	Agreste	2010	Hortifrutigranjeiros, Transporte e Comércio

Fonte: IFS/PDI (2014)

Há de se considerar que estas novas unidades da fase II entraram em funcionamento efetivo em 2011, ainda em sedes provisórias, mas o início da construção das estruturas físicas datava de 2008, 2009 e 2010, respectivamente.

Na terceira fase da expansão do IFS, quadro 2, segundo o PDI, os critérios utilizados para a definição dos números de escolas foram semelhantes aos da fase II, ao qual se somou ainda a verificação de baixos Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e a porcentagem de jovens de 14 a 18 anos (IFS/PDI, 2014).

Quadro 2 – Municípios Sergipanos contemplados na Fase III da Expansão

Município	Região sergipana	Previsão de Implantação	Atividade econômica
Nossa Senhora do Socorro	Leste	2015	Apicultura
Propriá	Leste	2015	Cerâmica Vermelha
Poço Redondo	Sertão	2015	Apicultura
Tobias Barreto	Agreste	2015	Confecções e Artesanato de Bordado

Fonte: IFS/PDI (2014)

Sobre a terceira fase da expansão, as unidades de Propriá e Tobias Barreto entraram em funcionamento em 2015, funcionando em locais cedidos por prefeituras. Os campi em Nossa Senhora do Socorro e em Poço Redondo ainda não iniciaram efetivamente suas atividades, possuindo previsão de início das suas operações para meados de 2016/2017.

Outrossim, após conhecer a evolução da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e do Instituto Federal de Sergipe, na seção seguinte será abordada a problemática da pesquisa, situando em seguida o objetivo geral e os objetivos específicos que deverão ser atingidos para responder o problema abordado neste estudo, cujo destaque recai sobre os campi da fase II.

1.2 Problemática

Considera-se o fato de que o Tribunal de Contas da União (TCU) avalia as instituições federais de ensino através de indicadores de gestão, definidos por meio do acórdão nº 2267/2005, que em seu rol de análise, investiga dados de seis indicadores acadêmicos: Relação de Candidatos por Vaga; Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas; Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas; Eficiência Acadêmica de Concluintes; Retenção de Fluxo Escolar e Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral.

Há ainda as disposições contidas na normativa de criação dos institutos federais, a Lei 11.892 de 2008, que em seu artigo 7º, prevê os objetivos que devem ser cumpridos por essas instituições:

- I - ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos;
- II - ministrar cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica;
- III - realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade;
- IV - desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos;

V - estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional; e

VI - ministrar em nível de educação superior:

a) cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia;

b) cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional;

c) cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento;

d) cursos de pós-graduação *lato sensu* de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento; e

e) cursos de pós-graduação *stricto sensu* de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica (BRASIL, 2008).

Sabe-se ainda que o MEC e o IFS registram dados anuais de seus indicadores em relatórios consolidados, sendo que o IFS registra no relatório de gestão os resultados advindos de informações dos campi e os consolida em tabelas a fim de entregar aos órgãos de controle e ao Ministério da Educação, já o MEC a cada ano realiza a prestação de contas à sociedade, através de relatório com dados consolidados das 38 instituições federais, por meio de tabelas comparativas entre elas e demonstrando números por regiões e o desempenho geral do Brasil.

Em Sergipe, especificamente os campi da fase II do programa de expansão da rede federal, instalados nos municípios de Itabaiana, Estância e Glória iniciaram a oferta de cursos para a comunidade a partir de 2011, portanto, possuem cinco anos de atuação, o que permite avaliar o seu desempenho.

Desta forma, utilizando-se a definição de Vergara (2013), segundo a qual o problema é uma questão a ser resolvida, ou seja, é a característica fundamental do objeto de pesquisa no qual todos os demais componentes do projeto se baseia, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: **Há distorções ou lacunas nos resultados alcançados pelos campi da fase II da expansão do IFS em relação aos objetivos definidos na Lei 11.892/2008 e nos indicadores acadêmicos, quando estes são comparados à média brasileira, do nordeste e da própria instituição?**

1.3 Objetivos

Vergara (2007), enfatiza que se o problema é uma questão a investigar, o objetivo é um resultado a alcançar. Para Lakatos (2001), o objetivo geral está ligado a uma visão abrangente do tema. Já os objetivos específicos apresentam caráter mais concreto com função intermediária e instrumental.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os resultados dos campi da fase II do IFS, comparando-os com os objetivos da Lei 11.892/2008 e os indicadores acadêmicos da instituição, média do nordeste e brasileira, estabelecidos no acórdão 2267/2005/TCU, no período 2011 a 2014, para posterior elaboração de plano de ação.

1.3.2 Objetivos Específicos

a) Analisar junto aos indicadores acadêmicos estabelecidos no acórdão nº 2267/2005/TCU o desempenho dos campi da fase II da expansão do IFS nos anos de 2011 a 2014;

b) Identificar se os campi da fase II da expansão do IFS estão cumprindo os objetivos da seção III, art. 7º, mencionados na Lei 11.892/2008, em decorrência da nova institucionalidade originada pelo referido ato legal;

c) Elaborar plano de ação para as unidades do IFS da fase II, instalados nos municípios de Estância, Itabaiana e Nossa Senhora da Glória.

1.4 Justificativa

A educação profissional constitui uma importante travessia para o mercado, visando à empregabilidade dos formandos e à inovação tecnológica das empresas. Sendo assim, vislumbrou-se esse tema como sendo de uma considerável política pública, já que abrange a visão sistêmica da educação e seus entrelaçamentos com aspectos locais dos institutos federais, medidos através de indicadores acadêmicos, o que poderia ser melhor discutido. Ressalta-se, contudo, que este estudo teve início em 2015 e que os dados até então disponíveis referiam-se a resultados até 2014.

Outras contribuições para realizar esta pesquisa vieram da reflexão acerca das obras de Eliezer Moreira Pacheco, que foi secretário de Educação Profissional e Tecnológica do MEC, contribuindo sobremaneira para a temática deste estudo, por ter sido o pensador que concretizou esse aparato da rede federal. Para Pacheco (2011), os Institutos Federais podem atuar em todos os níveis e modalidades da educação profissional, com estreito compromisso com o desenvolvimento integral do cidadão trabalhador, devendo articular os princípios fundamentais do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), quais sejam: visão sistêmica da educação, congregando-a com o desenvolvimento territorial local e aprofundamento do regime de cooperação entre os entes federados em busca da qualidade e da equidade.

Outro ensaísta, cujos pensamentos estão refletidos neste estudo, Gaudêncio Frigotto, aborda em seus artigos a necessidade de se realizar uma política educacional profissional que abranja valores como cultura e cidadania, pareada com os mesmos aspectos do ensino universitário. Para Frigotto (2006), fica evidente uma contradição entre a estrutura político-econômica, as relações sociais da sociedade e a necessidade de uma educação dual: uma escola clássica, formativa, de ampla base científica e cultural e outra pragmática, instrumental e de preparação profissional para os trabalhadores.

Assim, tendo em vista esses aspectos, verificou-se a necessidade de realizar um diagnóstico a partir dos resultados do desempenho de três campi do IFS que entraram em operação desde 2011. A intenção foi saber se tinha havido atendimento a aspectos da legislação, bem como observar o comportamento de indicadores acadêmicos na concretização desses esforços, de levar o ensino profissional para municípios sergipanos, visto que pesquisas desse porte são proeminentes.

Investimentos de grande porte foram alocados para a concretização do plano de expansão da rede federal de educação profissional e tecnológica. Por isso, este estudo se faz importante, na medida em que avalia, de maneira indireta, a aplicação dos recursos, cuja forma de arrecadação é oriunda do pagamento dos impostos de cidadãos brasileiros.

Observa-se que novas perspectivas de estudos sobre o tema da expansão ainda está se intensificando, por tratar-se de um fenômeno que vem sendo

analisado com mais veemência a partir da edição da lei 11.892 de 2008. Contudo, analisando comparativamente outros estudos – Silva Neto e Passos (2014), Lima e Zandonade (2012), Souza (2013), que serviram de referência para identificar os caminhos trilhados nas pesquisas mais atuais, este estudo possui a proposta de oferecer um plano de ação.

Desta maneira, o estudo tem a intenção de contribuir para que os gestores do IFS possam adotar medidas que alavanquem os efeitos pretendidos com a criação dos campi, corrigindo lacunas, através da execução de ações oferecidas em um plano que aborda inovações a serem implementadas, pois baseando-se em Schumpeter (1997), pode-se afirmar que a inovação é muito mais do que a concepção de ideias, é o processo de desenvolver o uso dessas ideias de forma prática.

1.5 Estrutura dos Capítulos

Após ser descrita a introdução deste estudo, o capítulo seguinte aborda o referencial teórico desta pesquisa, no sentido de conhecer o pensamento permeado na criação da Lei 11.892/2008, que organizou e permitiu a expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

Ainda no capítulo 2, faz-se uma explanação sobre o planejamento estratégico, especialmente em relação ao monitoramento e registro de resultados dos indicadores. Além disso, três estudos com temáticas semelhantes são analisados na seção da literatura empírica.

O capítulo 3 contextualiza os instrumentos de gestão do IFS. Logo após, o capítulo 4 descreve os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, detalhando os termos e indicadores objetos de estudo.

O capítulo 5 retrata o diagnóstico alcançado com a pesquisa, possibilitando responder os questionamentos do estudo, para elaborar o plano de ação que foi detalhado no capítulo 6. Por fim, o capítulo 7 elenca as considerações finais com as sugestões para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Vergara (2013), a fundamentação teórica tem por objetivo apresentar estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema. Faz-se, portanto, uma revisão da literatura existente, no que concerne ao acervo de teorias e suas críticas, como também a trabalhos desenvolvidos que as tomam como referência. Assim, pretende-se sustentar o problema da pesquisa na medida em que busca informações de acordo com a literatura disponível e considerada mais apropriada.

Portanto, este capítulo descreve as principais contribuições teóricas trazidas por diferentes autores que confrontam a dualidade entre trabalho e educação, que é a perspectiva presente no contexto da política de educação profissional e tecnológica. Outra abordagem recai na discussão sobre a reforma da educação profissional e seus impactos para a consolidação dos institutos federais no cenário brasileiro.

Em seguida, discute-se o processo de planejamento estratégico, que é o pilar para nortear a consolidação do IFS no contexto das instituições federais de ensino, tendo no PDI o instrumento para orientação de sua atuação.

Para complementar o capítulo é feita uma seção identificada como Literatura Empírica, em que são abordados três trabalhos correlatos sobre assuntos ligados ao conteúdo estudado.

2.1 A dualidade da educação e do trabalho

Ao analisar o teor da Lei 11.892/2008, que cria a rede federal de educação profissional e tecnológica, percebe-se que a sua concepção foi resultado de formas de pensar que buscaram em sua conceituação uma coesão de princípios. Assim, nesta subseção haverá a discussão do modelo teórico que confronta a dualidade entre trabalho e educação, matéria preponderante no cotidiano formativo dos alunos dos institutos federais.

Para Pacheco (2012), há uma dualidade nos itinerários de ensino que se refletem na diplomação do aluno de ensino profissional em relação ao objeto que deverá ser executado no seu ambiente de trabalho, pois ao mesmo tempo em que o trabalho se configura como princípio educativo – condensando em si as concepções

de ciência e cultura, também se constitui como contexto econômico o mundo do trabalho, que justifica a formação específica de jovens e adultos para atividades diretamente produtivas.

Segundo Frigotto *et al.* (2009), é evidente uma contradição político-econômica na sociedade e uma educação dual: uma escola clássica, formativa, de ampla base científica e cultural para as classes dirigentes e outra pragmática, instrumental e de preparação profissional para os trabalhadores.

Assim, pode-se dizer que existe uma dualidade entre trabalho manual e trabalho intelectual. Nesse contexto, na preparação do aluno, as instituições de ensino possuem práticas e bases curriculares que permitem uma diferenciação entre educação voltada para a formação de lideranças e a outra com o objetivo de educar para o trabalho.

Karl Marx foi um filósofo que inspirou a classe trabalhadora a refletir sobre situações do trabalho. O pensamento marxiano, expresso através da obra *O Capital*, tem no tema do trabalho o seu *lôcus* de atuação. Segundo Maraschin *et al.* (2013) em referência a Marx, expõe que através do trabalho, o ser humano se autocria, transforma e recria a natureza; trabalhando o ser humano interfere em seu ambiente, transformando-o e dessa forma, autoproduzindo-se.

Seguindo essa mesma linha, para Pacheco (2012), na base da construção de um projeto de formação que supere a dualidade histórica entre formação básica e formação profissional, está a compreensão do trabalho no seu duplo sentido:

- a) Ontológico, como *práxis* humana e, então, como a forma pela qual o homem produz sua própria existência na relação com a natureza e com os outros homens e, assim, produz conhecimentos;
- b) Histórico, que se transforma em trabalho assalariado ou fator econômico; portanto, como categoria econômica e prática produtiva que, baseadas em conhecimentos existentes, produz novos conhecimentos.

Na dualidade da educação e do trabalho, a primeira expressa-se pela formação de classes dirigentes x classes trabalhadoras, já a segunda afirma que o trabalho pode ser manual ou intelectual. O tipo e o grau de conhecimento, então, parecem ser aquilo que distinguem a educação e o trabalho em seus vieses (FRIGOTTO *et al.*, 2006).

Por esta perspectiva, o que se quer com os institutos federais é que se promova a emancipação do indivíduo dentro da esfera do mundo do trabalho, a fim de que ele possa desenvolver potencialidades nas dimensões intelectual, ética e cultural (PACHECO, 2012).

Dentro deste contexto, há o conceito de politecnia ou de educação tecnológica, que possuem o mesmo sinônimo, tratando-se de uma concepção marxista de educação. Para Frigotto *et al.* (2009), esta seria a forma como o processo de educação profissional deveria funcionar, a educação básica, em suas diferentes etapas, deve se relacionar com o processo de trabalho, buscando uma base humanística, que incorpore a articulação entre trabalho, tecnologia, cultura e conhecimento, para formar cidadãos críticos politicamente e cientificamente preparados para exercer a sua cidadania.

Pacheco (2012) vai além, cita o referido autor que a formação deve ser voltada para a superação da dualidade estrutural entre cultura geral e cultura técnica ou formação instrumental versus formação acadêmica.

É deste conjunto de ideias que os institutos federais foram criados, incorporando a prática do ensino em sala de aula, a pesquisa aplicada cientificamente e projetos de extensão e inovação, enriquecidos de cultura, tecnologia e conhecimento.

2.2 Reforma da educação profissional

É visível que a Constituição Federal de 1988 trouxe em seu texto, artigos que deveriam ser ampliados em forma de leis, a fim de consolidar o entendimento previsto pelos legisladores. Dentro destas nuances, estava o seu artigo 6º, que permitiu o estabelecimento das diretrizes e bases da educação, cuja normatização ocorreu através da Lei nº 9.394/96.

Nesse contexto, a educação profissional foi regulamentada, estando assim prevista na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nos seus artigos 39 a 42 (BRASIL, 1996). Há de se destacar que o cenário de formação das instituições federais de educação profissional originou-se no início do século passado. Entretanto, o recorte

temporal estudado procurará desenvolver um debate dos institutos a partir do sancionamento da LDB, por ser mais recente e ampla.

Acerca dessa regulamentação, especificamente o art. 39 tratou a educação profissional de forma integrada ao trabalho, à ciência e à tecnologia. Para Maraschin *et al.* (2013) se apresentou uma proposta de ensino médio e profissional, que supostamente atenderia ao avanço tecnológico e às exigências do mercado de trabalho, incluindo flexibilidade, qualidade e produtividade.

Neste momento, o ensino médio ofertado nestas instituições federais possuía a modalidade integrada com o ingresso técnico, o que em outras palavras, fazia o egresso ser formado em algum curso técnico e obter a titulação de 2º grau ao mesmo tempo, em um processo que prolongava a vida estudantil em apenas mais um ano.

Contudo, em 1997 foi publicado o Decreto 2208 que fez o ensino profissional e tecnológico adquirir uma nova configuração, com a separação do ensino médio da educação profissional, conforme preconizado no art. 5º do referido ato: A educação profissional de nível técnico terá organização curricular própria e independente do ensino médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou sequencial a este (BRASIL, 1997).

Entretanto, esta desvinculação do ensino médio com o técnico não foi visto positivamente por estudiosos que defendem a educação profissional. Para Arruda (2009), foi a solução encontrada pelos reformadores para inibir o acesso dos alunos das camadas médias às escolas técnicas federais e redirecionar estas escolas para a oferta de cursos de educação profissional em todos os níveis.

Segundo Pacheco (2012), o ensino dissociado destas modalidades é prejudicial, assim as diretrizes curriculares para a educação profissional técnica de nível médio devem retomar a educação profissional não adestradora, não fragmentada.

O mesmo Decreto, no art. 10, distinguiu três níveis no ensino profissional: básico, técnico e tecnológico. Este último correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico (BRASIL, 1997).

De acordo com Arruda (2009), as escolas técnicas federais foram perdendo sua identidade original de formadoras de técnico para assumir outra, ainda indefinida, no tocante ao perfil do corpo docente. As escolas passam a ter que se organizar de forma a receber um público heterogêneo, diverso daquele que frequentava o ensino médio integrado.

Assim, no plano pedagógico, essa dissociação entre os ensinos, não ocorreu de forma consensual, dentre os quais, segundo Maraschin *et al.* (2013) por repor a dualidade estrutural, ou seja, ocorreu uma ruptura entre o ensino acadêmico e o tecnológico, não reconhecendo o caráter transdisciplinar da ciência contemporânea.

Já Frigotto, Ciavatta e Ramos (2009) são mais enfáticos ao definir o decreto de 1997 como parte de um projeto fragmentado e aligeirado de formação profissional, parte de uma política mais voltada para os mercados do que para o benefício do trabalhador.

Desta forma, por existirem diversas manifestações contrárias de educadores e estudiosos da área, bem como de setores do funcionalismo público, mais especificamente aqueles diretamente envolvidos nos centros federais de ensino, houve uma grande insatisfação e insegurança em relação aos destinos da educação profissional brasileira.

Para os estados, a separação entre a educação profissional e o ensino médio estabeleceu uma oferta paralela ao sistema de ensino regular. A falta de investimento federal levou os estados a manter a oferta de ensino médio com recursos próprios ou por meio da adesão a programas financiados por empréstimos internacionais (PACHECO, 2012)

Ainda em 1997 foi criado o Programa de Expansão do Ensino Profissional - PROEP. Esse programa destinava um forte investimento para as Instituições Federais de Ensino Técnico e Tecnológico com recursos oriundos de organizações internacionais, como o Banco Mundial, Banco Interamericano de Desenvolvimento e o Fundo Monetário Internacional (MENDES, 2005).

De acordo com Frigotto *et al.* (2009), instaurou-se um crescente processo de privatização institucional e do pensamento pedagógico. Enquanto para Mendes (2005), se por um lado houve disputa interna, por outro aconteceu adesão à reforma, visto que o incentivo para que as escolas técnicas se adequassem ao modelo

imposto pelo governo previa que estas se transformassem em Centros Federais de Educação Ciências e Tecnologias – CEFET's e obtivessem recursos financeiros através do PROEP.

Para Frigotto *et al.* (2006), no caso brasileiro de um modo especial, pesa uma perspectiva filantrópica de educação profissional. O autor reforça a insatisfação com a política de educação profissional que até então estava sendo levada adiante pelo governo. Nesse contexto, em 2003, sob uma nova gestão, a regulamentação foi revogada e houve a publicação de um novo documento, o Decreto 5154/2004, que segundo Arruda (2009) se assenta praticamente sobre a mesma legislação que respaldava o anterior. Seu diferencial reside em permitir que as escolas técnicas passem a ofertar o ensino médio técnico de forma integrada com o ensino médio.

Entretanto, autores como Maraschin *et al.* (2013), apontam que o retorno do ensino médio integrado ao ensino técnico proporciona mais dinamicidade à formação do aluno, já que além de permitir que o aluno alongue o curso por um ano, sendo quatro anos para o ensino médio integrado com o técnico, este curso passou a ser enviesado por formação cultural e científica, com o apoio de projetos de pesquisa, extensão e inovação.

Indo nessa mesma linha Eliezer Pacheco (2011), que atuou na Secretaria de Educação profissional e Tecnológica do MEC, trata a integração dos ensinos como a possibilidade de superar a dicotomia entre trabalho manual e o trabalho intelectual, de incorporar a dimensão intelectual ao trabalho produtivo e de formar trabalhadores capazes de atuar como dirigentes e cidadãos.

Em 2007, de forma provisória, através do Decreto 6.095, foi delineado um esboço da Rede Federal e em 2008, de maneira efetiva, foi instituída a Lei nº 11.892, o que permitiu a concretização do plano de expansão.

Outro dispositivo que alterou a LDB, a Lei 11.741/08, tratou sobre a articulação da educação profissional com a Educação de Jovens e Adultos (EJA), Cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), inseriu no contexto da rede federal a educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, concedendo aos institutos federais um grande leque de atuação.

A proposta pedagógica do Proeja, que é um programa federal que dispõe sobre a oferta integrada de cursos da educação profissional com a EJA, é também

fundamentada no conceito de educação continuada, na valorização dos conhecimentos, saberes e culturas das camadas populares e na formação de qualidade, pressuposta nos marcos da educação integral (PACHECO, 2012).

Tendo em vista essa ampla gama de aspectos, procura-se resumir no quadro 3 o processo evolutivo da reforma da educação profissional no contexto pós-LDB:

Quadro 3 – Reforma da Educação Profissional

Constituição Federal de 1988	O Art. 6 estabeleceu a educação como direito social do povo brasileiro.
Lei de Diretrizes e Bases (LDB) – Lei 9394/1996	Regulamentou a educação profissional através dos artigos 39 a 42.
Decreto Federal 2208/1997	Especificou a forma de atuação da educação profissional no Brasil.
Decreto Federal 5.154/2004	Revogou o Decreto anterior e criou novas providências para a forma de atuação da educação profissional no Brasil.
Decreto Federal 6.095/2007	Esboçou a Rede Federal através da reorganização de autarquias de educação profissional.
Lei 11.892/2008	Instituiu a Rede Federal e criou os Institutos Federais.
Lei 11.741/2008	Tratou de outras modalidades de educação no âmbito dos Institutos Federais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

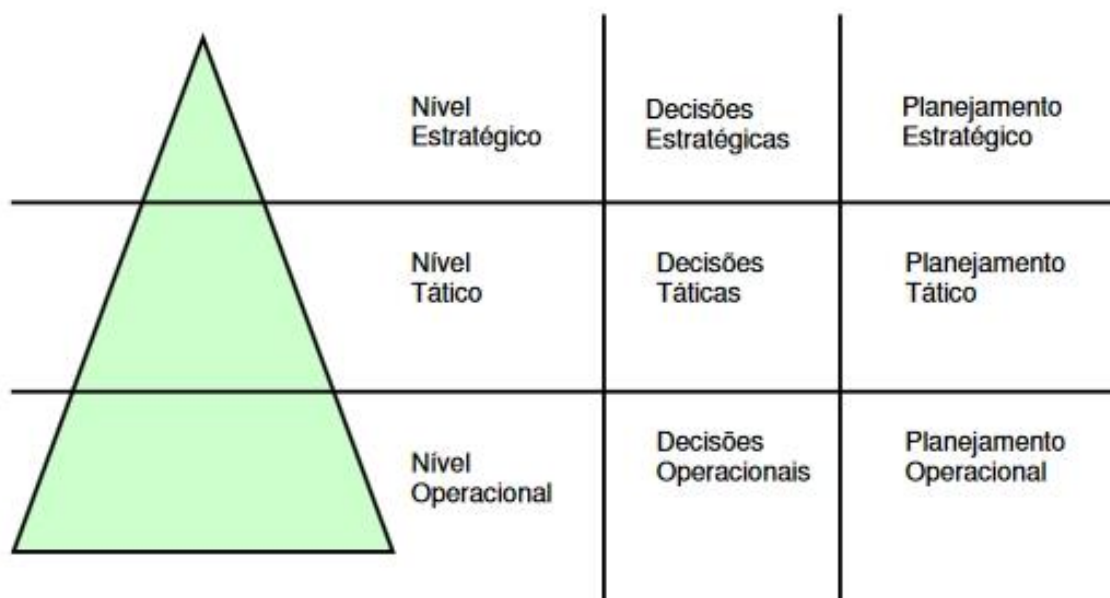
Desta forma, atualmente esta instituição está ancorada em um processo de articulação entre ensino-pesquisa-extensão-inovação, permitindo que a relação entre teoria e prática esteja sintonizada como algo indissociável e interdependente.

2.3 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2007), há três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional, que podem ser comparados aos níveis de decisão de uma pirâmide organizacional, conforme figura 5. No topo estão as decisões estratégicas, que dizem respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua implementação. Já no meio, as decisões são táticas,

trabalham com a decomposição de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Enquanto na base da pirâmide, estão os níveis operacionais, com o foco básico no dia a dia das ações.

Figura 5 – Pirâmide organizacional dos níveis de planejamento



Fonte: Oliveira (2007)

Para Chiavenato e Sapiro (2003), planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Ainda segundo Chiavenato e Sapiro (2003), os sistemas de planejamento estratégico têm o propósito de formular a estratégia. Já a sua implementação ocorre pelo processo de construção das ações, segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos e de sua implementação por meio de planos operacionais.

Monteiro (2005) afirma que o planejamento estratégico não deve ser confinado a uma elite da gestão, precisa ser democratizado e receber contribuições de todos os níveis da organização.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento tem que ser visto como um processo, e não, como um produto técnico somente. A importância do processo se dá

principalmente na implementação, pois esta é que vai levar aos resultados finais das políticas, programas ou projetos.

Em relação ao processo de planejamento de políticas públicas, Oliveira (2006) o vê associado às atividades de elaborar-se planos, com isso envolvendo tomada de decisões políticas, reuniões de discussão, mapas detalhados, modelos matemáticos e cenários, criação de legislação e distribuição de responsabilidades, e ao final se gera um plano. Assim, para o referido autor, a avaliação de um processo de planejamento é vista primordialmente sob a ótica de confeccionar planos. Caso o plano desenhado inicialmente seja bom, o resultado ao final será bom.

Diante disso, o diagnóstico passa a ser parte essencial para se traçar planos, tal qual o plano de ação elaborado neste estudo. Sendo assim, para Chiavenato e Sapiro (2003), a finalidade do diagnóstico estratégico é identificar os resultados dos indicadores de tendências, avaliar o ambiente, a evolução das métricas, analisar a concorrência e entender a estratégia.

Referente aos indicadores definidos em objetivos estratégicos, segundo o Guia do GESPÚBLICA (2009), são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança.

Neste estudo são avaliados seis indicadores acadêmicos, que internamente ao IFS possuem vinculação a objetivos estratégicos. Com isso, de forma geral, os indicadores do planejamento estratégico podem ser aplicados a critérios de avaliação, como, por exemplo, eficácia, efetividade e eficiência (GUIA DO GESPÚBLICA, 2009).

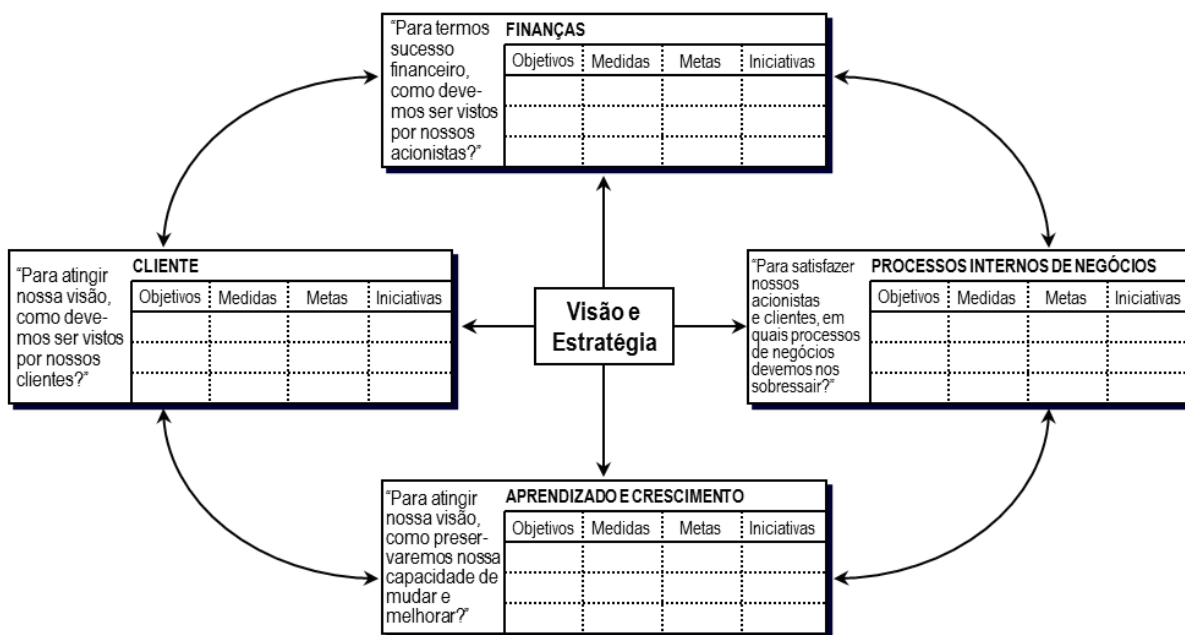
Todos os indicadores de desempenho devem ter metas, podendo ser definida mais de uma meta por indicador. As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização (GUIA DO GESPÚBLICA, 2009).

Indo nesta mesma linha de pensamento, de acordo com Kotler (2000), a transformação de indicadores em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle.

Em relação à confecção de planos, segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced ScoreCard (BSC) pode ser utilizado como um sistema de gestão para a implementação do planejamento estratégico, utilizando indicadores para informar e tentar alcançar as metas de longo prazo. Por isso, o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas, conforme figura 6:

- a) Perspectiva do cliente: possibilita identificar quais os segmentos de clientes e mercados, bem como as medidas de desempenho necessárias, relacionadas a satisfação, fidelização, retenção.
- b) Perspectiva dos processos internos: voltados para a melhoria dos processos relacionados às atividades da organização.
- c) Perspectiva de aprendizagem e crescimento: formam a base da qualidade e da inovação.
- d) Perspectiva financeira: servem como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC, que reflitam na melhoria do desempenho financeiro.

Figura 6 – Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

O BSC pode ser sintetizado em mapas estratégicos, semelhantes à figura 7, que apresentam a missão, visão, valores e a estratégia, mostrando o relacionamento entre as pessoas interessadas, os processos internos e a capacidade organizacional, bem como descrevem os objetivos. Assim, os mapas trabalham com as quatro perspectivas interligadas, mostrando como o resultado de uma perspectiva impacta no resultado geral da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

Figura 7 – Mapa estratégico do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Contudo, segundo Pedro (2004), como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não pode ser aplicado sem adaptações à realidade do setor público.

Cabe destacar que as instituições públicas têm deveres constitucionais previstos nos princípios do direito, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Para Pedro (2004), uma análise de conteúdo de cada perspectiva mostra grandes diferenças entre um BSC aplicado a uma empresa ou serviço público. As

perspectivas têm significados diferentes no setor privado e público como mostra o quadro 4:

Quadro 4 – Setor Privado e setor Público no BSC

Perspectiva	Setor privado	Setor Público
Financeira	Trata da satisfação dos acionistas e dos clientes com criação de valor sustentável. O uso isolado de indicadores financeiros faz centrar as atenções da gestão em resultados de curto prazo e podem prejudicar a criação de valor a longo prazo.	Trata da satisfação dos programas sociais. O uso de indicadores financeiros em órgãos públicos pode ser visto como catalisadores das necessidades dos cidadãos ou como restrições com as quais a organização deve operar.
Clientes	Avalia a atuação da empresa frente à principal fonte de receita: investimentos de outrem. Para obter resultado é preciso, assim, fornecer valor aos clientes.	Emerge da missão a partir da qual a organização existe, sempre em atendimento aos anseios sociais. Nela, deve-se determinar a quem serve o órgão, seus serviços e qual a melhor forma de realizá-los a fim de cumprir sua missão.
Processos Internos	Para criar valor, são necessários processos internos otimizados que permitam obter baixos níveis de custos e diferenciais competitivos.	Para atender à demanda social com eficiência é preciso identificar os processos e melhorá-los de modo a oferecer serviços com excelência.
Aprendizagem e Crescimento	O êxito do desempenho dos processos depende da capacidade de construir, manter e desenvolver as infraestruturas básicas da organização (pessoas, tecnologia, alianças, marcas, organização).	O sucesso em aperfeiçoar processos, depende em grande parte de habilidades dos funcionários públicos e das ferramentas que usam como suporte (materiais e legais) da sua atividade, para atingir a satisfação do objetivo público, que é atender dignamente os cidadãos.

Fonte: Pedro (2004)

Conforme quadro 4, mesmo com perspectivas diferentes, o BSC e os estudos de indicadores no setor público são importantes para implantar métodos gerenciáveis de obtenção de resultados, como é o caso do objeto dessa pesquisa, que trata do desempenho de três campi do IFS. Tal fato, revela-se também na seção seguinte, em que são analisados três estudos, sendo dois artigos publicados em revistas e uma dissertação defendida na Unicamp, que tratam sobre o tema da expansão dos institutos federais e uso de indicadores, bem como escolhas de cursos e municípios.

2.4 Literatura Empírica

Esta parte da pesquisa reúne trabalhos tidos como referência para a concretização desse estudo, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores (VERGARA, 2013). Portanto, aqui são abordados os temas, objetivos, conclusões e principais resultados encontrados em três pesquisas analisadas.

O estudo realizado por Silva Neto e Passos (2014) objetivou fazer uma **análise da implementação dos Institutos Federais de Educação no Piauí**: escolha de municípios e cursos. A amostra contou com os campi do Instituto Federal instalado nos municípios de Teresina, Parnaíba, Picos, São Raimundo Nonato, Corrente, Piripiri, Paulistana, Uruçuí e Angical, no estado do Piauí, que foram classificados em níveis que variam de 1º a 6º, de acordo com a classificação do IBGE para a importância da localidade dentro do estado.

O problema da pesquisa indaga qual o status dos municípios beneficiados, isto é, eles são cidades-polo, como previsto no Plano Plurianual 2008-2011 e na Chamada Pública MEC/Setec nº 001/2007, e qual sua área de influência? Os cursos contemplam que eixos tecnológicos e que setores da economia? Esses setores são os mais importantes para a região? São os que oferecem mais possibilidades de transformação da realidade socioeconômica?

O trabalho divide-se em dois momentos: no primeiro, analisa-se a distribuição dos campi pelas localidades do território piauiense, verificando a adequação às diretrizes programadas para a expansão, a condição de cidade-polo, e o status dos municípios contemplados na Rede urbana piauiense. No segundo, examina-se a oferta de cursos, as modalidades, eixos tecnológicos, setores da economia e atividades produtivas contempladas, bem como seus espaços na oferta.

No primeiro momento da pesquisa verifica-se que as cidades contempladas têm posições distintas na hierarquia definida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, mostrando que a definição feita no Anexo I da Chamada Pública MEC/Setec nº 001/2007 não procedeu de modo a distribuir os campi entre cidades com o mesmo status. Assim, ao tempo em que contemplava desde aquela com o maior status no estado — Capital Regional A — até a de menor — Centro Local —, dava tratamento desigual às com o mesmo status, vez que, enquanto uma foi

contemplada, outras foram excluídas, quando outra de menor status recebeu a unidade de ensino.

Os autores concluem que essa falta de padronização pode se dever ao fato de que talvez não se considere a definição de cidades-polo para contemplá-la com um campus, ou talvez seja a contribuição do IFPI ao desenvolvimento regional, investindo em infraestrutura para que os municípios mais pobres superem o atraso, em particular no que se refere à ampliação das oportunidades de escolarização profissional e superior e, de certo modo, à fixação das populações nessas regiões.

Na segunda fase da pesquisa, investigou-se a oferta dos cursos. Verificando-se que os nove campi instalados ofertam 122 cursos, 28 a mais do que a meta estabelecida no PDI do IFPI. Esses cursos estão distribuídos nas modalidades médio integrado, técnico subsequente/concomitante, educação de jovens e adultos, educação a distância e graduação (licenciaturas ou superior em tecnologia).

Em síntese, verifica-se que 66% dos cursos planejados foram implementados, importando, portanto, numa variação de 34% do planejado e um acréscimo de 27,1%; que as modalidades de educação a distância e técnico subsequente são as que ocupam o maior espaço na oferta de cursos dos campi instalados; que os eixos tecnológicos de Gestão e Negócios e de Informação e Comunicação detêm as maiores fatias na oferta de cursos; que o setor de serviços, seguido do industrial, é o que foi contemplado com o maior número de cursos; e que setores apontados pelo PDI, como potenciais e estratégicos para o desenvolvimento piauiense, sobretudo na agropecuária, tiveram reduzida oferta de cursos.

Concluem os autores que os cursos planejados ou ofertados, ainda que se voltassem para os setores da economia estadual e local predominantes, e estivessem vinculados às metas do Plano de Desenvolvimento da Educação e aos arranjos produtivos locais, não se voltavam para os setores apontados como potenciais e estratégicos para o desenvolvimento socioeconômico. A interiorização e articulação da oferta aos arranjos produtivos locais põem em curso uma aproximação cada vez maior entre a educação e o sistema produtivo, em que a primeira é funcional, prestando seus serviços ao segundo.

Lima e Zandonade (2012) através de artigo intitulado **Expansão da Rede Federal da Educação Profissional no Brasil:** da homogeneidade para baixo à

heterogeneidade para cima, traçaram um panorama sobre as reconfigurações da identidade institucional do Instituto Federal do Espírito Santo, evidenciadas pelas mudanças de público-alvo, de tipos de cursos e de níveis de ensino, estabelecido no seu percurso histórico, desde o surgimento da escola de aprendizes e artífices.

Segundo os autores, o movimento de expansão e “ifetização” deslocaram a oferta escolar da homogeneidade para baixo para heterogeneidade para cima e fez extinguir o termo Escola e instituir os termos Centro e Instituto como identidade.

A metodologia do estudo pautou-se em uma pesquisa de base empírica e em procedimentos de análise documental. A questão identitária é o cerne do trabalho. O problema da pesquisa questiona qual seria o real significado da transformação identitária da instituição, de CEFETs em IFs? Será que houve real ressignificação da lógica dos currículos e dos tempos formativos? Até que ponto o modelo IFs no contexto da política mais recente vem representando uma ruptura com o modelo Cefets?

Para os ensaístas, seis fases podem ser encontradas nesta identidade institucional desde o momento em que houve a sua criação: fase 1 - 1910 a 1942- oferta homogênea de cursos para profissões manuais (marcenaria, carpintaria, ferraria, sapataria, eletricidade, alfaiataria, curso primário e de desenho); fase 02 – 1942 a 1960 – oferta homogênea de cursos industriais básicos, de aprendizagem industrial e de ginásio industrial (curso ginásial, encadernação, tipografia, alfaiataria, artes em couro, serralheria, mecânico de máquinas e marcenaria); fase 03 – de 1960 a 1970 – oferta heterogênea para baixo que incluía os primeiro cursos técnicos (estradas e edificações) e os cursos do ginásio industrial ; fase 04 – de 1970 a 1999 – oferta homogênea de cursos técnicos (eletrotécnica, estradas, agrimensura, edificações e metalurgia); fase 05 – de 1999 a 2004 – oferta heterogênea para cima de cursos nos três níveis de ensino (FIC, Técnicos não integrado, tecnológicos, de graduação e pós graduação); fase 06 – de 2004 a 2014 – oferta heterogênea para cima de cursos nos três níveis de ensino (FIC, Técnicos integrados, tecnológicos, de graduação e pós graduação).

De acordo com os autores, de 2003 para 2010 houve um aumento de 143% no número de unidades após a vigência da Lei 11.892/2008, saltando de 7 unidades para 17 unidades. Quanto aos municípios atendidos em 2003 era apenas 9%

passando em 2010 para 25%. Em relação às matrículas saltaram de 12.013 para 16.296. De 2008 a 2012 a seletividade, retratado pela variável candidato por vaga vem crescendo de 6,86 aluno/vaga em 2008, para 13,9 em 2012, ancorada no crescimento recente das matrículas nos cursos superiores. Assim, denotando que o movimento de diversificação da oferta escolar para cima além de deslocar o modelo “Escola Técnica” para o modelo “Universidade Tecnológica” tende a fragilizar ainda mais a identidade de instituição pública.

Ainda segundo Lima e Zandonade (2012), o índice de sucesso escolar médio medido foi de 50,8%, que demonstra que a maioria dos alunos matriculados consegue concluir os cursos sem retenção, reprovação, trancamento ou desistência. Mas quando são observados os campi separadamente esses dados são diferentes, sendo 8 campi acima da média e 9 campi em situação abaixo da média da taxa de sucesso escolar. Os autores notaram que os dois campi de maior e de menor sucesso escolar do IFES são recentes em sua criação e possuem menos de 50 km de distância entre si.

Em relação a outros dados, por exemplo, do ponto de vista do rendimento escolar, tem havido um incomodo à instituição, cuja reação precisa ser avaliada, segundo os autores. No que tange a procura de aluno por vaga, na média geral, o IFES está em torno de 13,9% por vaga, mas é nas localidades de maior população que este índice se eleva e ultrapassa esta média.

Importante conclusão é a de que muitas são as especificidades e diferenciações existentes entre os campi e que muitos são os fatores a determinar seus resultados acadêmicos e que em cada curso os resultados são heterogêneos. Para aprofundar este debate do acesso e da exclusão no contexto da Rede federal local é preciso uma análise sistêmica do IFES e de cada unidade em particular.

Concluem os pesquisadores que a expansão das matrículas e sua distribuição geográfica indicam a melhoria do acesso ao ensino público de qualidade, que representam a democratização da formação escolar e profissional com vistas a inserção qualificada no mundo do trabalho e no ensino superior. Mas, por outro lado, a diversificação, a flexibilização, e o neo-assistencialismo das formas de oferta escolar via Pronatec e heterogeneidade para cima ensejam a mercantilização.

A dissertação defendida na Unicamp em 2013 por Liliane Bordignon de Souza trata da **Reforma e Expansão da Educação profissional Técnica de Nível Médio nos anos 2000**. A autora fez um estudo abrangente sobre a temática da expansão da Rede federal de educação profissional, com estudo de caso no IFSP.

A pesquisadora adotou como metodologia a recorrência a diferentes fontes, como a legislação, documentos oficiais e os trabalhos já produzidos sobre as transformações na educação profissional entre as décadas de 1990 e 2000. Além disso, foi feita uma análise no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFSP e foram colhidos depoimentos orais de professores, procurando demonstrar como está ocorrendo a expansão de instituições e vagas.

Na visão da autora, no decorrer do governo Lula da Silva observou-se a construção e a execução declarada de um projeto de desenvolvimento nacional, que traz em seu bojo uma ênfase na formação profissional e no aumento da escolarização da sociedade, como uma estratégia de combate ao desemprego, que procura se diferenciar daquele estabelecido no governo Fernando Henrique Cardoso, caracterizado pelo viés neoliberal.

Ainda segundo a autora, a educação profissional é campo de disputas entre o setor produtivo e os trabalhadores, com o Estado ocupando um lugar central nesta disputa, ora incentivando o setor privado com repasse de recursos, ora fomentando e criando instituições públicas de educação profissional.

As principais conclusões evidenciam que a expansão está ocorrendo de forma acelerada, com muitos campi inaugurados sem as condições mínimas para a realização do trabalho docente e a formação adequada dos jovens.

Souza (2013, p. 172) percebeu em seu estudo que nos dois primeiros anos do governo Lula da Silva (2003-2010), a participação de intelectuais que pesquisam a história e a organização da educação profissional no Brasil, como Marise Ramos, Gaudêncio Frigotto, Maria Ciavatta, dentre outros, conduziu o debate em direção ao que se pode denominar de superação da dualidade educacional. O que quer dizer, na prática política, a superação da separação entre a formação básica e a formação profissional. Os grupos políticos que trabalharam na organização das primeiras transformações, entre os anos de 2003 e 2004, procuraram construir instrumentos de aproximação entre formação básica e formação profissional, como a retomada do

ensino médio integrado ao técnico por meio do Decreto nº. 5.154/2004 e a organização do PROEJA. Entretanto, as mudanças na condução do Ministério da Educação, alteraram a configuração da política: o projeto deixou de ter como centro a formação do trabalhador e passou a objetivar o atendimento às demandas mais imediatas dos Arranjos Produtivos Locais.

Para a pesquisadora, as mudanças na legislação que fizeram retornar o oferecimento do ensino médio integrado ao técnico; criaram os Institutos Federais; tornaram as instituições em pluricurriculares e multicampi, e alteraram a carreira docente, não foram incorporadas pelos professores do campus São Paulo sem resistência. Os professores demonstraram em seus depoimentos serem críticos à forma acelerada em que ocorreu o processo e a ausência de debate com a comunidade. Além disso, os professores observaram que o aumento de vagas e cursos no campus São Paulo não veio acompanhado do mesmo investimento realizado nas novas instituições que foram criadas via processo de expansão.

Em suma, no desfecho da dissertação é afirmado que a educação profissional é um campo de disputas. Quando se trata de expandir o oferecimento da formação profissional democratizando-o e/ou alterar a organização do ensino médio e técnico com o objetivo de romper com a dualidade educacional e colocar a formação do trabalhador no centro, a luta de classes no interior do Estado mostra a sua força.

Por ora, conclui-se que os estudos apresentados retratam três análises semelhantes ao que está sendo abordado neste trabalho, com a predominância da expansão dos institutos federais sendo uma constante em todas as argumentações apresentadas pelos autores.

Tal fato assemelha-se ao objeto de estudo desta pesquisa. Por isso, no capítulo seguinte são contextualizados os instrumentos de gestão do IFS, principalmente o PDI e o relatório de gestão, que procuram explicar como os gestores realizam a administração da instituição.

3 INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO IFS

O Instituto Federal de Sergipe, assim como todo órgão da administração pública, tem como preceito efetuar ações que a lei determina, amparado assim no princípio constitucional da legalidade.

O IFS é auditado por órgãos de controles, em especial a Controladoria Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), possui também os próprios controles internos, como o setor de auditoria permanente, que é vinculado ao conselho superior da instituição e outras averiguações que o MEC faz rotineiramente. Desta forma, um planejamento das atividades de curto, médio e longo prazo torna-se necessário para atender às diversas demandas.

Tendo em vista essa sistemática de atuação, optou-se por revisar o PDI e o relatório de gestão do IFS, já que se trata de uma pesquisa documental. Além disso, faz-se um apanhado sobre os sistemas de informação do IFS, que servem para apoio à decisão e congregam dados relacionados aos objetivos estratégicos, indicadores e metas.

3.1 O PDI do IFS

Dentre os requisitos necessários para a consolidação do planejamento estratégico do IFS está a sua roteirização através do uso do PDI, que para o Ministério da Educação (MEC, 2007), é o documento que identifica a instituição de ensino, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão, aos objetivos e às metas da instituição em sua área de atuação, bem como seu histórico de implantação e desenvolvimento, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional, às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

Neste cenário, o PDI surgiu para introduzir o planejamento estratégico nas instituições, como relatório e instrumento que visa traçar rotas e corrigir desvios, devendo ser apresentado ao MEC a cada cinco anos. Além disso, o PDI engloba métodos que influenciam na melhoria da qualidade do ensino, uniformidade das tarefas administrativas e gestão financeira eficiente (MAGRO; RAUSCH, 2012).

A fim de determinar a importância do PDI, o Tribunal de Contas da União vem dando cada vez mais ênfase ao instrumento, que vem servindo de base para abordagem em relação ao planejamento e às realizações implementadas pelos institutos federais.

No entanto, há de se destacar que esse documento não se constitui em um roteiro fechado. É como se fosse o esqueleto de um esquema de planejamento a ser seguido. As instituições possuem autonomia para adaptar elementos ou acrescentar diretrizes que considerem importantes, de modo a atender as especificidades de cada órgão.

Em relação a fragmentos do planejamento contidos no PDI, o IFS tem a missão de promover a educação profissional, científica e tecnológica de qualidade, em diferentes níveis e modalidades, através da articulação entre ensino, extensão, pesquisa e inovação para formação integral dos cidadãos capazes de impulsionar o desenvolvimento socioeconômico e cultural (IFS/PDI, 2014). Assim, atende aos preceitos de Almeida (2000), que a missão deve dizer o que a instituição faz, para quem faz e em que medida ela é exclusiva nesse fazer.

Segundo Kotler (2000), as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão [...] que fornece direcionamento para os anos seguintes. De acordo com o que foi traçado no PDI, o IFS tem a visão de ser uma instituição de educação profissional científica e tecnológica de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e cultural.

O PDI deve ser constantemente revisado e possíveis distorções devem ser corrigidas para que a instituição alcance os objetivos estratégicos, a missão e a visão.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), na definição dos objetivos a organização persegue simultaneamente diferentes objetivos em uma hierarquia de importância, de prioridades ou urgência. O IFS possui objetivos estratégicos esboçados através da metodologia do Balanced Scorecard, sendo subdivididos em quatro perspectivas: resultados a sociedade; processos; pessoas, crescimento e inovação; financeiro, estando detalhado no quadro 5:

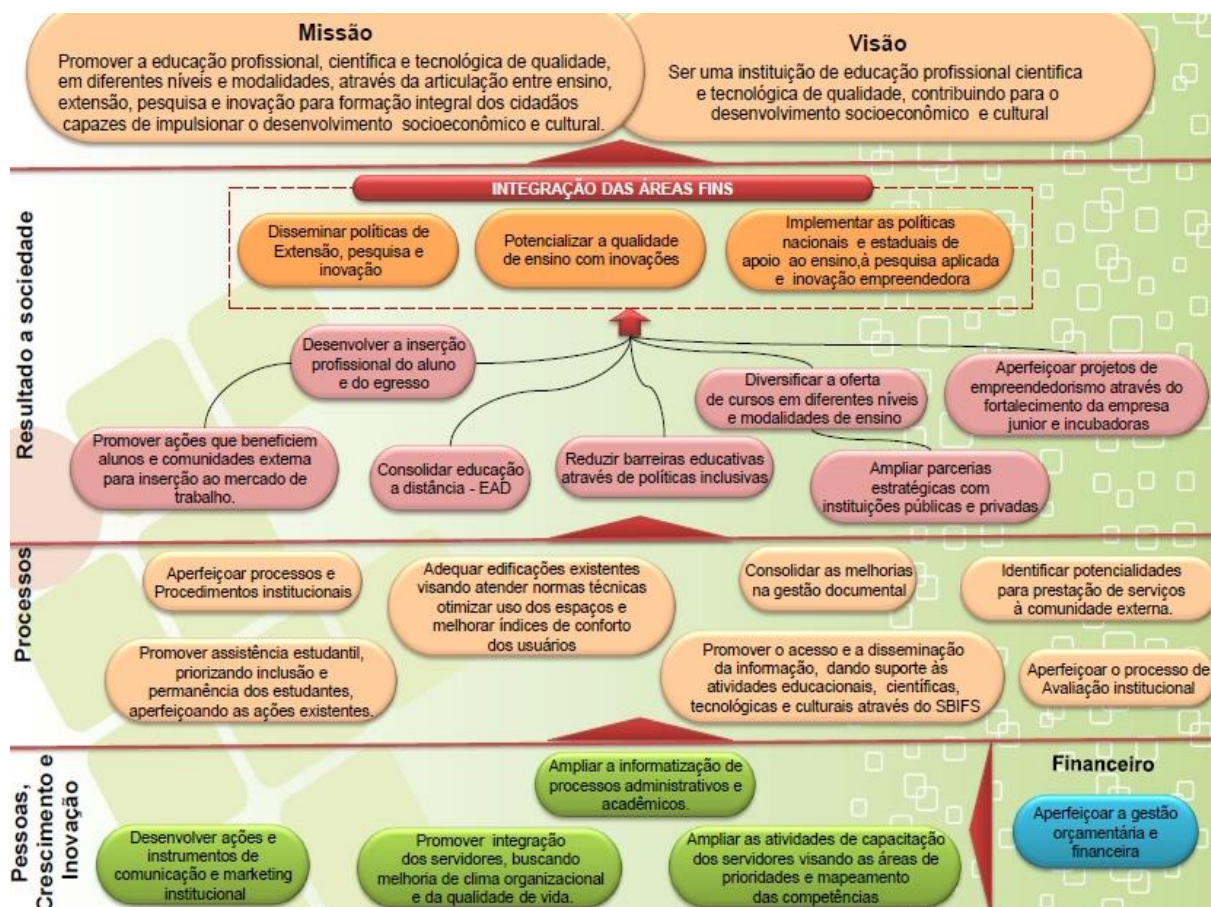
Quadro 5 – Perspectivas e Objetivos Estratégicos do IFS

Perspectivas do IFS	Objetivos Estratégicos
Resultados à sociedade	I. Disseminar políticas de extensão, pesquisa e inovação; II. Potencializar a qualidade de ensino com inovações; III. Implementar as políticas nacionais e estaduais de apoio ao ensino, à pesquisa aplicada e inovação empreendedora; IV. Desenvolver a inserção profissional do aluno e do egresso; V. Diversificar a oferta de cursos em diferentes níveis e modalidades de ensino; VI. Aperfeiçoar projetos de empreendedorismo através do fortalecimento da empresa Junior e incubadoras; VII. Promover ações que beneficiem alunos e comunidades externa para inserção ao mercado de trabalho; VIII. Consolidar Educação A Distância – EAD; IX. Reduzir barreiras educativas através de políticas inclusivas; X. Ampliar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas.
Processos	XI. Aperfeiçoar processos e Procedimentos institucionais; XII. Adequar edificações existentes visando atender normas técnicas otimizar uso dos espaços e melhorar índices de conforto dos usuários; XIII. Consolidar as melhorias na gestão documental; XIV. Identificar potencialidades para prestação de serviços à comunidade externa; XV. Promover assistência estudantil, priorizando inclusão e permanência dos estudantes, aperfeiçoando as ações existentes; XVI. Promover o acesso e a disseminação da informação, dando suporte às atividades educacionais, científicas, tecnológicas e culturais através do SBIFS; XVII. Aperfeiçoar o processo de avaliação institucional.
Pessoas, Crescimento e Inovação	XVIII. Desenvolver ações e instrumentos de comunicação e marketing institucional; XIX. Ampliar a informatização de processos administrativos e acadêmicos; XX. Promover integração dos servidores, buscando melhoria de clima organizacional e da qualidade de vida; XXI. Ampliar as atividades de capacitação dos servidores visando as áreas de prioridades e mapeamento das competências.
Financeiro	XXII. Aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira.

Fonte: Adaptado de IFS/PDI (2014, p. 29)

O mapa estratégico do IFS contém um esboço resumido do planejamento da instituição, detalhando sua visão, missão, perspectivas e objetivos estratégicos, a partir da definição destes elementos no PDI, conforme figura 8:

Figura 8 – Mapa estratégico do IFS



Fonte: IFS/PDI (2014)

O mapa estratégico do IFS está alinhado com a proposta do BSC esquematizado por Kaplan e Norton (2007), com seus devidos ajustes para o setor público.

3.2 O Relatório de Gestão do IFS

Trata-se de instrumento apresentado aos órgãos de controle interno e externo como prestação de contas anual que o IFS está obrigado nos termos do art. 70 da Constituição Federal. O relatório de gestão é elaborado de acordo com as disposições previstas em normas do TCU. A sistematização das metas institucionais programadas, indicadores macros e institucionais de avaliação para aferição de resultados visam atender à legislação e aperfeiçoar a gestão administrativa e pedagógica (IFS, 2015).

O Relatório de Gestão contém uma estrutura predefinida. Cabe aqui destacar a atuação do IFS através dos indicadores previstos no acórdão nº 2267/2005 do TCU, visto que a cada ano são montadas tabelas contendo dados agregados com os resultados dos indicadores, sobretudo acadêmicos, que são objeto de análise deste trabalho.

Outras seções compõe o relatório de gestão, como governança, relacionamento com a sociedade, desempenho financeiro e informações contábeis e um apanhado de informações sobre as áreas de gestão administrativas, de ensino, pesquisa e extensão.

3.3 Sistemas de apoio à gestão do IFS

Para O'Brien (2004), os sistemas de informação desempenham três papéis vitais em qualquer tipo de organização: apoio às operações; apoio às tomadas de decisões gerenciais e apoio às estratégias em busca de vantagem competitiva.

Os indicadores de desempenho do IFS para avaliação dos resultados estão contidos no Geplanes (figura 9), software de gestão do planejamento estratégico baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*, que permite acessar em tempo real através da internet as informações e os dados registrados pelos usuários.

Figura 9 – Tela ilustrativa extraída do software Geplanes

Geplanes
Gestão de Planejamento Estratégico

Márcio de Souza Costa

Home (P) PLANEJAR (D) EXECUTAR (C) VERIFICAR (A) AGIR Sistema Sair

LANÇAMENTO DE RESULTADOS

Ano da Gestão: 2015
Unidade Gerencial: IFS

Valores apurados

DIVERSIFICAR A OFERTA DE CURSOS EM DIFERENTES NÍVEIS E MODALIDADES DE ENSINO

*Relação candidato/vaga (UN X 2) Peso: 50

SOLICITAR CANCELAMENTO

SOLICITAR REPECTUAÇÃO

	1º T	2º T	3º T	4º T
Meta	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	6
Realizado	-	-	-	
Ação Preventiva	-	-	-	CRIAR
Ação Corretiva	-	-	-	CRIAR

DETALHAMENTO DO INDICADOR

Fonte: Geplanes (2016)

Para a utilização do sistema de informações gerenciais, é necessário entender o significado das informações, o valor das informações, a forma e conteúdo das informações (AQUINO, 1999). O Geplanes possui funcionalidades como geração de gráficos, consolidados e analíticos, inserção de planos de ação, cadastro de indicadores e consultas às informações estratégicas, histórico de implantação e desenvolvimento do IFS.

Outro sistema para subsidiar a gestão com informações sobre os indicadores do IFS é o Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC), figura 10, adotado em nível nacional, com dados supervisionados pelo MEC e que servem de referência por disponibilizar mensalmente dados sobre instituições de ensino, cursos e alunos (SISTEC, 2016).

Figura 10 – Tela ilustrativa extraída do software SISTEC



Fonte: SISTEC (2016)

Por último, o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC) é um portal operacional e de gestão do MEC, que trata do orçamento e monitoramento das propostas on-line do governo federal na área da educação.

O SIMEC reúne dezenas de módulos com dados e ações do Ministério da Educação. No Módulo Rede Federal, há dados gerenciais, acadêmicos e ações que relacionam o MEC e as Instituições de Ensino da Rede Federal.

4 METODOLOGIA

Segundo Zanella (2009), a palavra método deriva da palavra grega *méthodos*, composta por duas palavras *metáque*, que significa “por meio de” ou “através”, acrescida de *odós*, que significa “caminho”. Ainda segundo o autor, metodologia pode ser entendida como o caminho a ser percorrido pelo pesquisador, para a obtenção da compreensão do fato, do fenômeno.

O presente capítulo descreve o tipo, a estratégia e as questões de pesquisa, a forma como foi efetuada e como os dados foram obtidos e tratados.

4.1 Caracterização do estudo

No que se refere ao tipo de pesquisa, este trabalho pode ser considerado como sendo de cunho exploratório e descritivo, uma vez que segundo Vergara (2013) a pesquisa exploratória é adequada para o objetivo de aumentar o número de conhecimentos sobre o assunto. Assim, busca-se analisar resultados alcançados em indicadores acadêmicos do IFS, bem como se houve atingimento a objetivos elencados na Lei 11.892/2008, pelos campi Itabaiana, Estância e Glória do IFS.

A pesquisa justifica-se de caráter descritivo porque descreve neste trabalho um plano de ação visando corrigir lacunas encontradas nos três campi da fase II da expansão do IFS, pois de acordo com Vergara (2013), a pesquisa descritiva expõe as características de determinado fenômeno, além de estabelecer correlações.

Quanto à abordagem, pode-se classificar este trabalho através de seu viés qualitativo, tanto por meio de pesquisa documental, como também porque é feito um plano de ação. Segundo Roesch (2010) a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, tratando-se de melhorar a efetividade de programas, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos.

4.2 Estratégia de estudo

O estudo de caso está presente nesta pesquisa, pois, nas considerações de Roesch (2010), permite investigar um fenômeno em profundidade no seu contexto, além de observá-lo em vários ângulos.

Sendo assim, há de se considerar o estudo de caso um método relevante na pesquisa sobre os campi do IFS, porque é possível estudá-los com exclusividade, bem como o desempenho dos resultados de seus indicadores podem ser comparados entre si. Além disso, são verificados dados de outras instituições para servir de parâmetro ao desempenho global do IFS. Por isso, neste trabalho ainda são verificados resultados de indicadores consolidados da Rede Federal e da média dos institutos do nordeste.

Outro aspecto que influenciou na escolha dessa estratégia de estudo foi o acesso facilitado do pesquisador a relatórios contendo resultados de indicadores e sistemas de informações gerenciais, cuja intenção é transformar dados brutos em informações relevantes para a tomada de decisões pelo órgão.

4.3 Questões de Pesquisa

Conforme citado por Vergara (2013) as questões levantadas deverão ser respondidas no estudo, além de funcionarem como um roteiro de pesquisa. Assim:

1) Em relação aos indicadores acadêmicos estabelecidos no acórdão nº 2267/2005/TCU, qual o desempenho dos campi da fase II da expansão do IFS nos anos de 2011 a 2014?

2) Os campi da fase II da expansão do IFS estão cumprindo os objetivos da seção III, art. 7º, mencionados na Lei 11.892/2008?

4.4 Indicadores e Termos chaves do estudo

Segundo o Guia do Gespública (2009), a mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Além disso, os indicadores servem para:

- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

4.4.1 Indicadores de desempenho do Acórdão nº 2267/2005/TCU

Conjunto de 12 indicadores que demonstram a situação através da medição do desempenho em termos acadêmicos da instituição, administrativo, socioeconômico dos alunos e gestão de pessoas. Os indicadores do acórdão estão divididos de acordo com o quadro 6:

Quadro 6 – Indicadores do acórdão nº 2267/2005/TCU

Acadêmicos	Relação de candidatos por vaga
	Relação de ingressos por matrículas atendidas
	Relação de concluintes por matrículas atendidas
	Eficiência acadêmica de concluintes
	Retenção de fluxo escolar
	Relação de alunos por docente em tempo integral
Gestão de pessoas	Titulação do corpo docente
Administrativos	Gasto corrente por aluno
	Gastos com pessoal
	Gastos com outros custeios
	Gastos com investimentos
Socioeconômico	Matriculados classificados de acordo com a renda familiar per capita

Fonte: MEC (2015)

Para efeitos deste trabalho são considerados apenas os indicadores acadêmicos, devido à acessibilidade dos dados, por estarem disponíveis no relatório de gestão do IFS com período de historicidade entre 2011 e 2014.

Sendo assim, cada indicador de desempenho possui uma fórmula de cálculo, que são apresentadas juntamente com a sua descrição, em consonância com o Manual de Indicadores elaborado e encaminhado, pela SETEC, às unidades da Rede Federal (MEC, 2015).

a) Relação de Candidatos por Vaga

Este indicador, conforme descrito no quadro 7, mede a consonância entre a oferta de vagas em relação à procura do público:

Quadro 7 – Relação de Candidatos por Vaga

Fórmula de cálculo: Inscritos / Vagas ofertadas	
<ul style="list-style-type: none"> • Inscritos: candidatos que tenham buscado as vagas ofertadas por editais publicados pela instituição. • Fonte de consulta: SISTEC • Registros Considerados: Para todos os Ciclos de Matrícula com Início do Ciclo compreendido no Período de Análise, buscar o total de inscritos para o(s) processo(s) seletivo(s). 	<ul style="list-style-type: none"> • Vagas ofertadas: vagas para início de novos Ciclos de Matrícula, publicadas em Editais e monitoradas pela instituição. • Fonte de consulta: SISTEC • Registros Considerados: Para todos os Ciclos de Matrícula com Início do Ciclo compreendido no Período de Análise, buscar as vagas ofertadas.

Fonte: MEC (2015)

Para este indicador a relação é a de quanto maior melhor, podendo indicar através de seu resultado se os cursos estão sendo bem aceitos, numa perspectiva que demonstra a viabilidade sobre a continuidade em semestres seguintes da oferta realizada.

b) Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas

Este indicador, conforme quadro 8, mede a capacidade de renovação do quadro discente:

Quadro 8 – Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas

Fórmula de cálculo: (Ingressantes / Matrículas atendidas) x 100	
<ul style="list-style-type: none"> • Ingressantes: Novas matrículas efetivadas na instituição, provenientes de qualquer forma de ingresso (Enem, SISU, vestibular, processos seletivos, transferências, etc.). • Fonte de consulta: SISTEC • Registros Considerados: Todas as novas matrículas efetuadas nos meses de referência do intervalo de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matrículas atendidas: Matrículas ativas (em curso). • Fonte de consulta: SISTEC • Registros Considerados: Todas as matrículas que estiveram Em Curso por pelo menos um dia no período analisado.

Fonte: MEC (2015)

A mensuração realizada por este indicador permite visualizar se a instituição está mantendo o nível da oferta de vagas em seus processos seletivos.

c) Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas

Este indicador mede a capacidade de alcançar êxito escolar (quadro 9):

Quadro 9 – Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas

Fórmula de cálculo: (Concluintes / Matrículas atendidas) x 100	
<ul style="list-style-type: none">• Concluintes: matrículas que estiveram ativas (em curso e que foram finalizadas com êxito alteradas para concluído ou integralizado fase escolar).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que tiveram alteração de status para Concluído ou Integralizado nos meses de referência do intervalo de análise.	<ul style="list-style-type: none">• Matrículas atendidas: Matrículas ativas (em curso).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que estiveram Em Curso por pelo menos um dia no período analisado.

Fonte: MEC (2015)

Os resultados do indicador representam o ciclo desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos finais provenientes das atividades institucionais.

d) Eficiência Acadêmica de Concluintes

Este indicador, disposto no quadro 10, mede a capacidade de alcançar êxito entre os alunos que finalizam:

Quadro 10 – Eficiência Acadêmica de Concluintes

Fórmula de cálculo: (Concluintes / Finalizados) x 100	
<ul style="list-style-type: none">• Concluintes: matrículas que estiveram ativas (em curso e que foram finalizadas com êxito ou alteradas para concluído ou integralizado fase escolar).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que tiveram alteração de status para Concluído ou Integralizado nos meses de referência do intervalo de análise.	<ul style="list-style-type: none">• Finalizados: matrículas que estiveram ativas (em curso) e que foram finalizadas (alteradas para evadido, abandonado, transferido, concluído ou integralizado fase escolar).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que tiveram alteração de status para Concluído, Integralizado, Evadido, Desligado ou Transferido Externo nos meses de referência do intervalo de análise.

Fonte: MEC (2015)

O resultado deste indicador permite identificar situações como evasão e desligamento, fatores prejudiciais para a instituição.

e) Retenção do Fluxo Escolar

Este indicador mede a relação de alunos que não concluem seus cursos no período previsto (quadro 11):

Quadro 11 – Retenção do Fluxo Escolar

Fórmula de cálculo: (Retidos / Matrículas atendidas) x 100	
<ul style="list-style-type: none">• Retidos: Matrículas que estiveram ativas (em curso) após a data prevista para o término de seus Ciclos de Matrícula.• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que permanecem Em Curso após a Previsão de Fim do Ciclo de Matrícula.	<ul style="list-style-type: none">• Matrículas atendidas: Matrículas ativas (em curso).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que estiveram Em Curso por pelo menos um dia no período analisado.

Fonte: MEC (2015)

O desempenho medido por este indicador permite avaliar se os alunos da instituição estão terminando seus ciclos de estudos dentro da grade de disciplinas regularmente previstas. Uma boa situação é obtida quando há uma baixa relação.

f) Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Este indicador, de acordo com o quadro 12, mede a capacidade de atendimento pela força de trabalho:

Quadro 12 – Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Fórmula de cálculo: (Matrículas atendidas / Docentes) x 100	
<ul style="list-style-type: none">• Matrículas atendidas: Matrículas ativas (em curso).• Fonte de consulta: SISTEC• Registros Considerados: Todas as matrículas que estiveram Em Curso por pelo menos um dia no período analisado.	<ul style="list-style-type: none">• Docentes: Professores em tempo integral• Fonte: SIAPE• Registros Considerados: Para todos os professores efetivos ou temporários, considerar como 1,0 (um) se for contratado em regime de 40 horas ou de Dedicação Exclusiva; e como 0,5 (meio) se for contratado em regime de 20 (vinte) horas.

Fonte: MEC (2015)

O MEC estabeleceu o quantitativo de 20 alunos-equivalente como o ideal.

4.4.2 Objetivos dos Institutos Federais definidos na Lei 11.892/2008

A Lei 11.892/2008 institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (MEC, 2008).

Para este trabalho será verificado na citada lei se os objetivos da seção III, art.7º, estão sendo efetivamente cumpridos pelos campi da fase II do IFS. Desta forma, os incisos descritos na referida legislação serão convertidos em itens, conforme quadro 13.

Quadro 13 – Descrição de itens do Art. 7º da lei 11.892/2008

Item	Descrição
1	Ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos.
2	Ministrar cursos de Formação Inicial e Continuada de trabalhadores, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de escolaridade, nas áreas da educação profissional e tecnológica.
3	Realizar pesquisas aplicadas, estimulando o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, estendendo seus benefícios à comunidade.
4	Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos.
5	Estimular e apoiar processos educativos que levem à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico local e regional.
6	Ministrar em nível de educação superior.
6.1	Cursos superiores de tecnologia visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia.
6.2	Cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas na formação de professores para a educação básica, sobretudo nas áreas de ciências e matemática, e para a educação profissional.
6.3	Cursos de bacharelado e engenharia, visando à formação de profissionais para os diferentes setores da economia e áreas do conhecimento.
6.4	Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento.
6.5	Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2008)

Por isso, será feito um *check list* com respostas do tipo “sim” ou “não” para analisar o cumprimento de cada item referente aos objetivos que devem ser alcançados pelos institutos federais.

4.5 Coleta de dados

Para atingir o objeto de estudo, a forma da coleta de dados utilizada foi a pesquisa documental e comparativa. Assim, um dos documentos observados foi o relatório de gestão do IFS, que possui resultados de indicadores do órgão. Trata-se do relatório oficial da instituição, sendo inclusive publicado no site do IFS e enviado para os órgãos de controle.

Já em relação aos dados dos indicadores a nível nacional, de nordeste e ainda ao desempenho global do IFS, verificou-se o Relatório Anual de Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – exercício 2014, expedido pelo Ministério da educação em junho de 2015.

Consideram-se ainda fontes de evidências o PDI do IFS (2014-2019), que é o documento norteador das ações de planejamento da instituição, o PDA, que é emitido a cada ano e o SIMEC, que possui informações globais na internet sobre a atuação da Rede Federal.

Outra forma de validar as informações apresentadas neste trabalho é a partir do Relatório de Auditoria da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, elaborado pelo Tribunal de Contas da União e emitido em junho de 2012. Este relatório é mais abrangente, no entanto limitado a considerações globais e não é muito recente. Contudo, trata-se de instrumento que aborda a nova institucionalidade dos Institutos Federais, a partir da criação da Lei 11.892/2008.

Em relação ao Geplanes, software de planejamento estratégico adotado pelo IFS, pode-se considerá-lo como sendo a ferramenta de acesso aos resultados dos indicadores acadêmicos do acórdão Nº 2267/2005/TCU. No entanto, pelo fato de ter sido pouco utilizado em anos anteriores, não há uma base sólida e um histórico amplo de dados evidenciados.

O SISTEC possui a mesma problemática do geplanes e ambos vêm sendo mais bem geridos nos anos mais recentes, de forma que um complementa o outro em relação aos dados a partir do ano de 2011.

Portanto, assim tratando-se de uma pesquisa documental e com suporte em sistemas de informação, conforme quadro 14:

Quadro 14 – Fontes da coleta de dados

Documentos	PDI do IFS 2014-2019	Sistemas de Informação	GEPLANES
	PDA do IFS 2014		
	Relatório de Gestão do IFS 2015		SISTEC
	Relatório Anual de Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – (MEC) 2014		
	Relatório de Auditoria da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (TCU) 2012		SIMEC

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

É importante ressaltar que os dados coletados referem-se aos anos de 2011 a 2014 e que os documentos institucionais à época da coleta dos dados constituem-se os mais recentes, podendo vir a ter versões mais atualizadas ao fim deste estudo.

A pesquisa documental e comparativa foi realizada no final do ano 2015 e no decorrer dos primeiros meses do ano de 2016, ocorrendo a partir da coleta dos dados nos documentos listados no quadro 14 e nos sistemas de informação à medida que as seções do trabalho foram sendo desenvolvidas.

4.6 Análise de dados

Na análise descreve-se o resultado dos indicadores acadêmicos alcançados por cada campus da fase II da expansão do IFS, para compará-los em relação à média brasileira, dos institutos federais do nordeste e de dados consolidados de todos os campi do IFS.

A análise é dividida por indicadores e os dados são colocados em tabelas e apoiados em gráficos, contendo os resultados apresentados na seguinte ordem:

Campus Itabaiana, Campus Estância, Campus Nossa Senhora da Glória, consolidado do IFS, média do Nordeste e média do Brasil, mostrando a evolução/involução da série histórica entre 2011 e 2014, conforme modelo disposto na tabela 1, no qual “x” será um dos seis indicadores.

Tabela 1: Modelo da tabela para diagnóstico dos indicadores acadêmicos

Indicador “x”	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana				
Campus Estância				
Campus N. Sra. da Glória				
IFS				
Nordeste				
Brasil				

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Como estudo de caso, os campi são analisados individualmente dentro de cada indicador. Assim, ao final é feito um comparativo para analisar os resultados dos campi Itabaiana, Nossa Senhora da Glória e Estância em relação aos seis indicadores acadêmicos definidos no acórdão nº 2267/2005/TCU do Tribunal de Contas da União. Sendo, então, considerado “boa” a situação em que o resultado alcançar a média ou superá-la, enquanto que será tido como “ruim” o desempenho insatisfatório.

Em outra frente é verificado, através de um check-list, se os objetivos da seção III, listados no art. 7º, da Lei 11.892/2008 estão sendo cumpridos pelas unidades de ensino do IFS pesquisadas neste trabalho.

Por último, para os resultados dos indicadores considerados de baixo desempenho é feito um plano de ação para cada campus, com atividades distribuídas em um quadro no formato 5W2H.

Os 5w’s e os 2H’s representam iniciais de palavras em inglês, que segundo Meira (2003) significam:

- **Why** – Por que será feito (objetivo)
- **What** – O que será feito (atividade)
- **Who** – Por quem será feito (responsável)
- **When** – Quando será feito (data)

- **Where** – Onde será feito (local)
- **How** – Como será feito (método)
- **How much** – Quanto custará fazer (custo)

O plano de ação permite, de uma forma simples, garantir que as informações básicas e mais fundamentais sejam claramente definidas e as ações propostas sejam minuciosas, porém simplificadas (MEIRA, 2003).

Para tanto, o modelo de plano de ação deve conter sugestões à gestão do IFS sobre inovações que podem ser adotadas para melhorar a sua atuação, conforme quadro 15. Contudo, devido ao fato de que a maior parte das ações é gratuita e outras necessitam de licitação, dependendo de estimativas de preços, optou-se em não estabelecer a coluna do custo (*how much*) neste estudo.

Quadro 15 – Modelo do Plano de Ação

Objetivo:					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
1					
2					

Fonte: Adaptado de Meira (2003)

Na composição dos quadros, gráficos e tabelas foram utilizados o processador de texto Microsoft Word 2010 e o Microsoft Excel 2010.

No capítulo seguinte será apresentado o diagnóstico efetuado neste estudo e em seguida, as questões de pesquisas serão respondidas para que o plano de ação seja traçado.

5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados coletados em documentos institucionais e em sistemas de informação, com o fim de atingir o objetivo geral desta pesquisa.

Para efeitos de melhor compreensão, esta etapa foi dividida em três subseções: resultados dos indicadores acadêmicos, nível de cumprimento aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008 e respostas às questões de pesquisa.

5.1 Resultados dos indicadores acadêmicos

Seis indicadores acadêmicos foram definidos no acórdão nº 2267/2005/TCU, que buscou padronizar a forma como os dados brutos são coletados na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a fim de auxiliar na gestão dos institutos federais e supervisionar, através de dados estatísticos, a eficiência na aplicação dos gastos públicos.

Em relação ao IFS, a coleta de dados para a elaboração das conclusões deste estudo, levou em conta o período de 2011 a 2014, compreendido entre os anos de início de funcionamento dos campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória até os dados publicados mais recentemente nos relatórios de gestão, haja vista que o semestre letivo de 2015/2 ainda estava sendo finalizado no decorrer deste trabalho.

Assim, o diagnóstico organizacional referente aos indicadores acadêmicos pautou-se em dois documentos institucionais:

- Relatório Anual de Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – exercício 2014 (emitido pelo MEC em junho/2015);
- Relatório de Gestão – exercício 2015 (emitido pelo IFS em março/2016).

De forma complementar, para validação dos dados apresentados utilizou-se de sistemas de informação da Rede federal e do IFS: SISTEC, SIMEC e Geplanes.

Desta forma, seis fragmentos subdividem esta dimensão: Relação de Candidatos por Vaga, Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas, Relação de

Concluintes por Matrículas Atendidas, Eficiência Acadêmica de Concluintes, Retenção de Fluxo Escolar e Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral.

5.1.1 Relação de Candidatos por Vaga

Analisando-se os dados obtidos para o indicador Relação de Candidatos por Vaga, os resultados apontam sobre os campi da fase II da expansão, a média do IFS, média dos institutos federais do nordeste e média do Brasil, conforme tabela 2:

- No **Campus Itabaiana** houve uma baixa Relação de Candidatos por Vaga, sendo que no ano de 2013 chegou a ser menor que 1 (um) a quantidade de inscritos em relação às vagas que estavam sendo ofertadas. Já em 2014 houve uma suave melhora, mas este indicador ainda apresenta resultado próximo da equivalência de um para um, o que requer ações reativas;
- No **Campus Estância** identifica-se uma inconstância no comportamento de seus números, visto que inicialmente aumenta, mas houve uma queda em 2013 e uma recuperação ocorrendo no ano seguinte. Contudo, há de se ressaltar que este campus até então estava em uma sede provisória, a partir de 2014 passou para as instalações definitivas, o que pode servir de chamariz para o público-alvo, na tentativa de melhorar o resultado deste indicador;
- No **Campus Nossa Senhora da Glória** os dados variaram entre 1 e 2 nos anos de 2011 a 2014. O campus apresentou um resultado abaixo da média de forma constante, sendo necessário promover ações para melhorar o seu desempenho;
- No **consolidado do IFS**, excetuando-se o ano de 2013, nos demais períodos a média não possui um intervalo grande de variação, beirando o índice de 13 candidatos por vaga;
- Em relação à **média brasileira e do nordeste**, no último ano pesquisado, o IFS apresentou um desempenho superior, novamente ultrapassando os dois dígitos (12,53), fato que nunca ocorreu nos outros grupos analisados, mesmo que houvesse um crescimento nos resultados da média do nordeste e do Brasil, que apresentaram a relação candidato por vaga de 8,79 e 6,31, respectivamente.

Tabela 2: Relação de Candidatos por Vaga

Relação de Candidatos por vaga	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	3,91	2,8	0,94	1,17
Campus Estância	1,93	3,24	2,39	4,54
Campus N. Sra. da Glória	2,23	1,19	1,65	1,46
IFS	13,38	13	2,4	12,53
Nordeste	7,99	5,89	6,24	8,79
Brasil	5,77	5,02	5,02	6,31

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Os números de 2014 do IFS foram puxados por um leve incremento nas vagas totais ofertadas e um aumento expressivo da quantidade de candidatos dos campi mais antigos (Aracaju, Lagarto e São Cristóvão), conforme tabela 3.

Constatou-se ainda que no ano de 2013, houve a inscrição de 8.500 candidatos, ao passo que no ano de 2014 foram inscritos 57.340 candidatos, interessados em estudar em algum campus do IFS, o que caracteriza uma grande evolução nos dados entre os anos pesquisados.

Segundo consta no Relatório de Gestão (2014), em 2014 cursos de nível superior passaram a ser ofertados através do Sistema de Seleção Unificado (SISU), fator que não foi contabilizado no ano de 2013.

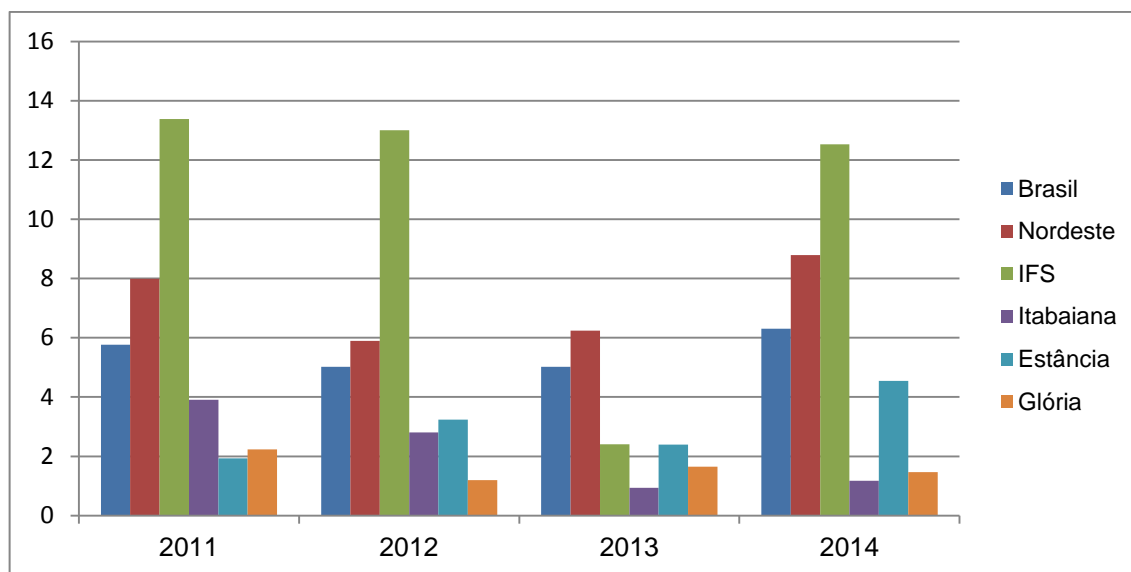
Tabela 3: Candidatos e vagas em 2013 e 2014 no IFS

Campus	2013		2014	
	Candidatos	Vagas	Candidatos	Vagas
Aracaju	4869	1083	45332	1735
Lagarto	1755	860	6483	600
São Cristóvão	351	550	3901	640
Campi da expansão	1525	1043	1624	747
Total do IFS	8500	3536	57340	3722

Fonte: IFS (2016)

Especificamente em relação aos campi da fase II da expansão, verificou-se que o campus Estância apresentou os melhores resultados entre 2012 e 2014, mas ainda assim ficou abaixo das médias do IFS, do nordeste e do Brasil, como apontado no gráfico 1:

Gráfico 1 – Relação de Candidatos por Vaga



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Resumidamente, no quadro 16, o indicador Relação de Candidatos por Vaga apontou uma situação ruim para os três campi da fase II da expansão do IFS:

Quadro 16 – Situação do indicador Relação de Candidatos por Vaga

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Relação de Candidatos por Vaga	RUIM	RUIM	RUIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Esta situação requer ações corretivas por parte da gestão para melhorar os índices nos campi pesquisados.

5.1.2 Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas

O indicador Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas mede a capacidade de renovação do quadro discente, ou seja, representa a relação da quantidade de alunos que estão fazendo a sua primeira matrícula no curso, ingressando na instituição de ensino, com aqueles estudantes que já estavam ativos na instituição e que fizeram a matrícula em períodos mais avançados nos seus cursos (MEC, 2015).

Analisando-se os dados obtidos para o indicador Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas, de acordo com a tabela 4, os resultados apontam:

- O **Campus Itabaiana** ofertou a sua primeira turma em 2011. Portanto, no referido ano todos os alunos matriculados foram igualmente ingressantes. Ademais, nos anos seguintes, os resultados do campus sempre estiveram acima da média dos demais grupos, o que indica um excelente desempenho;
- O **Campus Estância** teve a sua primeira turma de alunos em 2011. Entretanto, segundo registros do Relatório de Gestão do IFS (2016), não se confirmou a matrícula de 100% dos alunos no referido ano. Nos demais anos esse índice apresentou uma queda significativa, o que não necessariamente é ruim, pois comparativamente aos outros grupos analisados os resultados do campus têm ficado dentro da média;
- O **Campus Nossa Senhora da Glória** apresentou um movimento de queda livre no índice durante os anos de 2011 a 2014. Além disso, pode ter havido evasão em algumas turmas, o que isoladamente os dados da tabela 4 não respondem. Constatou-se ainda que no último ano pesquisado a Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas foi baixa. Portanto esse resultado merece medidas reativas;
- Dados consolidados do **IFS, da média brasileira e dos institutos federais do nordeste**, do período de 2011 a 2014, mostram decréscimo nos resultados do indicador, devido à greve dos servidores federais da educação, cujo impacto destes dados ruins perduraram no ano de 2014 (MEC, 2015).

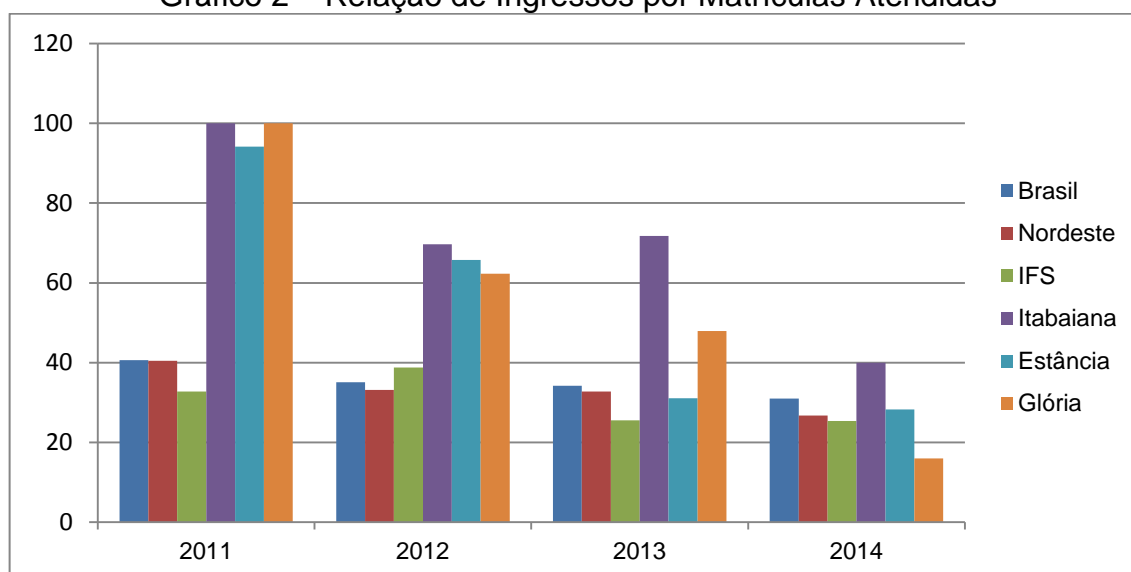
Tabela 4: Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas

Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	100	69,69	71,77	39,97
Campus Estância	94,16	65,70	31,09	28,28
Campus N. Sra. da Glória	100	62,29	47,90	16,03
IFS	32,8	38,80	25,55	25,41
Nordeste	40,5	33,20	32,80	26,73
Brasil	40,6	35,10	34,18	31,03

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Contudo, há de se destacar que os campi da expansão (Estância, Itabaiana e Nossa Senhora da Glória) trouxeram um novo contingente de alunos ingressantes para a instituição, que realizaram as suas primeiras matrículas a partir de então, o que pode ser observado através do Gráfico 2.

Gráfico 2 – Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Desta forma, o indicador Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas apontou a seguinte situação (quadro 17):

Quadro 17 - Situação do indicador Relação de Ingressos por Matr. Atendidas

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas	BOA	BOA	RUIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Em relação ao Campus Nossa Senhora da Glória ações precisam ser trabalhadas para que esta unidade possa superar a média dos demais grupos.

5.1.3 Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas

O grau de êxito escolar dos alunos, ou seja, a quantidade de estudantes que concluíram seus cursos é verificada neste indicador correlacionando-os com o total de matrículas realizadas na instituição (MEC, 2015).

Assim, analisando-se os dados obtidos para o indicador Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas, dispostos na tabela 5, os resultados apontam para:

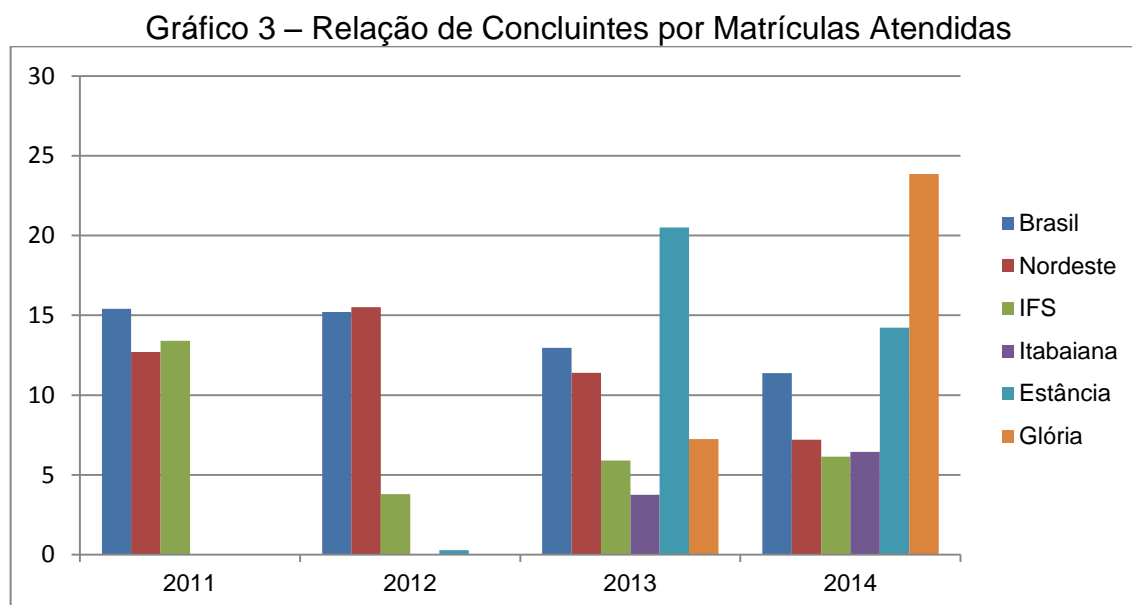
- No **Campus Itabaiana**, a sua recente entrada em funcionamento, ocorrida apenas em 2011, ocasionou o surgimento de formandos a partir do ano de 2013. Sendo assim, o resultado para este indicador nos primeiros anos foi zero. Em 2013 e em 2014 o campus apresentou baixo desempenho neste indicador, que fica latente ao analisar-se os demais grupos;
- No **Campus Estância** a primeira turma teve início em 2011, ainda assim segundo consta no Relatório de Gestão do IFS, em 2012 um aluno já havia concluído ou integralizado o curso técnico subsequente de edificações, talvez vindo de outro campus com parte das disciplinas já cursadas. Além disso, em 2013 alunos que iniciaram cursos técnicos subsequentes em anos anteriores também se formaram, inferindo que mais de 20% do alunado concluiu seus estudos no referido ano. Contudo, houve uma queda neste índice no ano seguinte, o que não o inviabiliza de ficar acima da média dos demais grupos;
- Segundo o PDI do IFS (2014), o **Campus Nossa Senhora da Glória**, assim como os demais da fase II, teve resultado zerado nos dois primeiros anos de atuação. Contudo, em 2013 já configurava um desempenho superior ao consolidado do IFS. Em 2014, alcançou o maior resultado de todos os grupos, constatando um bom desempenho;
- Sobre os números consolidados do **IFS**, nota-se que houve uma queda brusca em 2012, recuperando-se levemente nos anos seguintes, mas ainda com um baixo índice nesta avaliação;
- Em relação à média do **Brasil**, segundo o MEC (2015) a greve dos servidores em 2013 fez retardar a quantidade de concluintes nos anos de 2013 e 2014, afetando negativamente este indicador. Tal fato ocorreu em relação ao aspecto verificado no grupo da **região nordestina**.

Tabela 5: Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas

Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	0	0	3,76	6,45
Campus Estância	0	0,28	20,51	14,22
Campus N. Sra. da Glória	0	0	7,25	23,85
IFS	13,4	3,8	5,89	6,13
Nordeste	12,7	15,5	11,4	7,2
Brasil	15,4	15,2	12,97	11,37

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

No contexto dos campi da fase II da expansão, nota-se que o campus Estância apresentou bons resultados já a partir de 2013, sendo superado em 2014 pelo Campus Glória, conforme gráfico 3:



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Desta forma, o indicador Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas apontou a seguinte situação para os campi da fase II da expansão (quadro 18):

Quadro 18 – Situação do indicador Relação de Concluintes por Matr. Atendidas

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas	RUIM	BOA	BOA

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

O campus Itabaiana necessita de ações corretivas para melhorar os resultados.

5.1.4 Eficiência Acadêmica de Concluintes

Segundo o MEC (2005), este indicador trata da relação entre a quantidade de alunos que concluíram seus cursos com êxito e todos os finalizados (independente se estão na condição de evadido, abandonado, transferido, concluído ou integralizado no sistema de registro acadêmico).

Em relação ao indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes, os seguintes resultados foram obtidos, conforme tabela 6:

- No **Campus Itabaiana**, os dados apontam um crescimento ascendente nos números do indicador. Contudo, em 2014, a eficiência acadêmica de concluintes foi de apenas 30%, ou seja, o índice elevou-se na série histórica, mas há pouca eficiência em se tratando de um campus inaugurado recentemente;
- O **Campus Estância**, por ter sido inaugurado em 2011 só veio apresentar concluintes nos anos seguintes. Em 2013 apresentou a maior eficiência acadêmica da série histórica de todos os grupos. Em 2014 apresentou uma queda no índice, o que o fez ficar abaixo da média;
- A Eficiência Acadêmica de Concluintes no **Campus Glória**, apresentou melhoria crescente nos números, tendo seu melhor resultado alcançado em 2014, ficando acima da média dos demais;
- No **IFS**, a situação do indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes variou em linha descendente nos anos de 2012 e 2013, elevando-se em 2014, muito em razão do elevado grau de concluintes nos campi, que segundo informa o relatório de gestão, os auxílios concedidos a bolsistas ocorreram em maior intensidade a partir de 2013, sendo este um fator de incentivo à continuidade dos estudos para alunos de baixa renda;
- Nos grupos do **Brasil** e do **nordeste**, em toda a série histórica, em torno de 50% a 60% dos alunos concluíram o curso com êxito na Rede federal de educação profissional e tecnológica. É um baixo percentual, se for considerado o investimento que é realizado nos institutos federais, que vem aumentando a cada ano, atingindo o montante de mais de 9 bilhões de reais em 2014, conforme figura 1 exposta no capítulo de introdução deste trabalho.

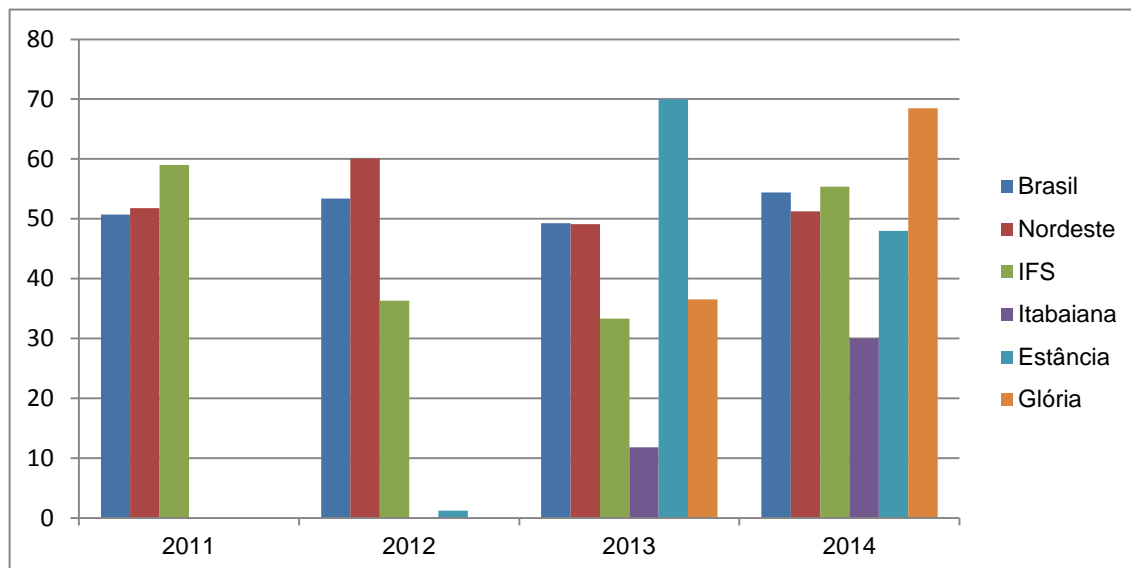
Tabela 6: Eficiência Acadêmica de Concluintes

Eficiência Acadêmica de Concluintes	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	0	0	11,81	30,00
Campus Estância	0	1,26	69,95	47,97
Campus N. Sra. da Glória	0	0	36,54	68,47
IFS	59	36,30	33,33	55,38
Nordeste	51,8	60,10	49,11	51,23
Brasil	50,7	53,40	49,26	54,40

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Segundo o MEC (2015), espera-se que haja um efeito positivo no indicador a partir de uma série de ações ligadas à assistência estudantil promovidas pela Rede, especialmente com o aumento substancial nos repasses ocorridos em 2013 e 2014, o que já pode ser sentido no gráfico 4, especialmente no último ano pesquisado.

Gráfico 4 – Eficiência Acadêmica de Concluintes



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Assim, tem-se no quadro 19 o resumo apresentado para o indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes:

Quadro 19 – Situação do indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Eficiência Acadêmica de Concluintes	RUIM	RUIM	BOA

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Nota-se que o campus Nossa Senhora da Glória possui bom resultado.

5.1.5 Retenção do Fluxo Escolar

Os cursos possuem tempo previsto de duração, sendo assim ao ultrapassá-los o aluno fica retido na instituição de ensino por mais tempo, o que pode implicar em problemas na organização de turmas. Por isso, o indicador Retenção do Fluxo Escolar mede a performance do aluno dentro do ciclo escolar regular e linear, conforme traçado na grade dos cursos (MEC, 2015).

Vale destacar que uma boa medição aqui é a de quanto menor melhor, ou seja, que os alunos não realizem o trancamento ou não tenham reprovação em disciplinas ou em cursos.

Assim, para o indicador acadêmico Retenção do Fluxo Escolar, analisa-se como os dados estão dispostos na tabela 7:

- No **Campus Itabaiana** é baixo o número de alunos retidos em comparação aos matriculados. Mesmo que no último ano pesquisado o resultado deste indicador tenha chegado a ultrapassar dois dígitos, o seu resultado comparado com os demais grupos não chega a ser preocupante;
- No **Campus Estância** o índice sofreu uma elevação por dois anos consecutivos e em 2014 diminuiu. Há de se ressaltar, contudo, que a Retenção do Fluxo Escolar neste campus sempre esteve abaixo da média nacional, nordestina e do IFS, logo considera-se boa;
- Em 2013 o **campus Glória** obteve um fraco desempenho, com quase 40% dos alunos retidos, e quando comparado aos demais grupos apresentou dados levemente superiores. Contudo, em 2014 o resultado foi bom, de apenas 4,19% de retenção. Isso representa um avanço em relação aos dois anos anteriores. Caso continue assim poderá servir de referência;
- Comparando-se os dados, percebe-se que no **IFS** tem havido um aumento progressivo a cada ano nos resultados desse indicador, o que requer atitudes da instituição para diminuir tal índice, que em 2014 ultrapassou a média do **Brasil e do nordeste**;
- Na média do **Brasil** e do **nordeste** houve comportamento de elevações e recuos neste indicador, entre 34% e 44% de retenção do fluxo escolar.

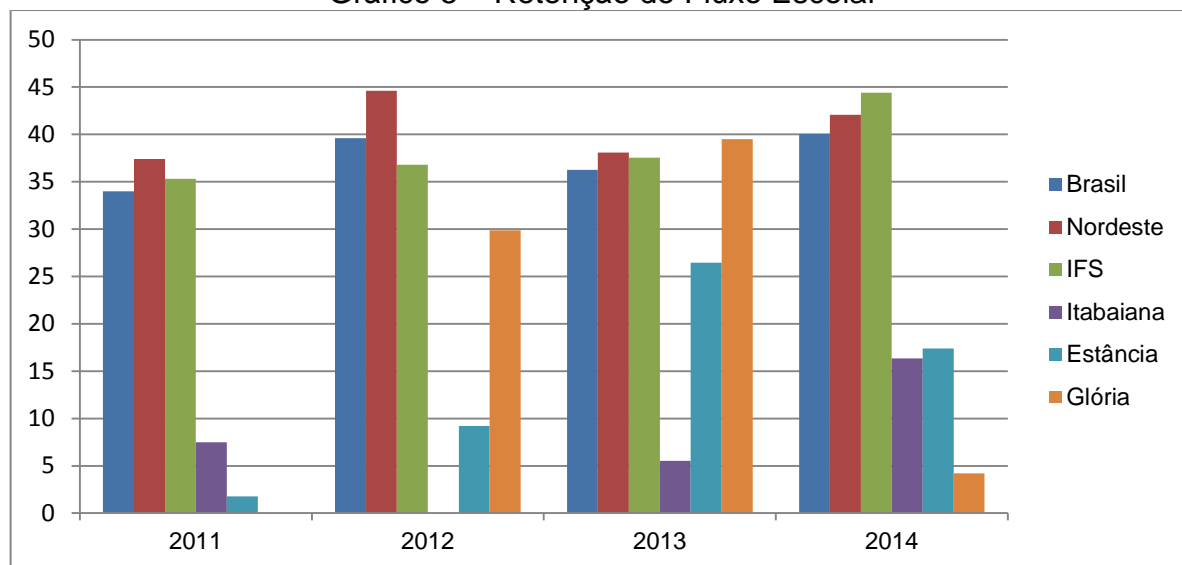
Tabela 7: Retenção do Fluxo Escolar

Retenção do Fluxo Escolar	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	7,5	0	5,52	16,34
Campus Estância	1,76	9,22	26,44	17,39
Campus N. Sra. da Glória	0	29,88	39,5	4,19
IFS	35,3	36,8	37,54	44,41
Nordeste	37,4	44,6	38,09	42,07
Brasil	34	39,6	36,25	40,04

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Em relação aos campi pesquisados não há um padrão de desempenho na série, existindo variações ano a ano, com aumento ou diminuição. Porém, identifica-se que a maior parte dos dados destes campi está abaixo da média do Brasil, do nordeste e do IFS, o que é bom para este indicador. Contudo, tamanha é a variação que parece não haver uma atitude reativa específica para eliminar ou reduzir a retenção do fluxo escolar, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Retenção do Fluxo Escolar



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

O desempenho verificado aponta (quadro 20):

Quadro 20 - Situação do indicador Retenção do Fluxo Escolar

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Retenção do Fluxo Escolar	BOA	BOA	BOA

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

A situação para os três campi é considerada boa neste indicador.

5.1.6 Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Trata-se de indicador que visa medir melhor a carga de trabalho do professor em relação à quantidade de alunos matriculados, bem como identificar o grau de atendimento dos alunos pela força de trabalho docente disponível para o ensino, pesquisa, extensão e a inovação (MEC, 2015).

A Portaria MEC nº 818/2015 regulamenta o conceito de aluno-equivalente e de relação aluno por professor. A definição de conceitos e o estabelecimento de fatores para fins de cálculo dos indicadores de gestão das instituições da Rede federal relativizam a definição de 20 alunos-equivalente para cada professor (MEC, 2015).

Assim, no que concerne ao indicador Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral, conforme tabela 8, os resultados encontrados são:

- Nos **Campi Itabaiana e Nossa Senhora da Glória**, a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral medida em 2014 é menor que 10 (dez), consequentemente muito baixa. Essas unidades são pouco eficientes o em termos de relação professor-aluno;
- No **Campus Estância** foi constatada uma média razoável neste indicador nos últimos quatro anos, mais próximo do conceito estipulado de alunos-equivalentes atribuído pelo MEC;
- Os resultados do **IFS** são semelhantes aos dados apresentados pelos grupos do **Brasil e do nordeste**, oscilando para mais ou menos em sintonia com a **média brasileira e dos institutos do nordeste**, ficando ligeiramente acima do recomendado pelo MEC.

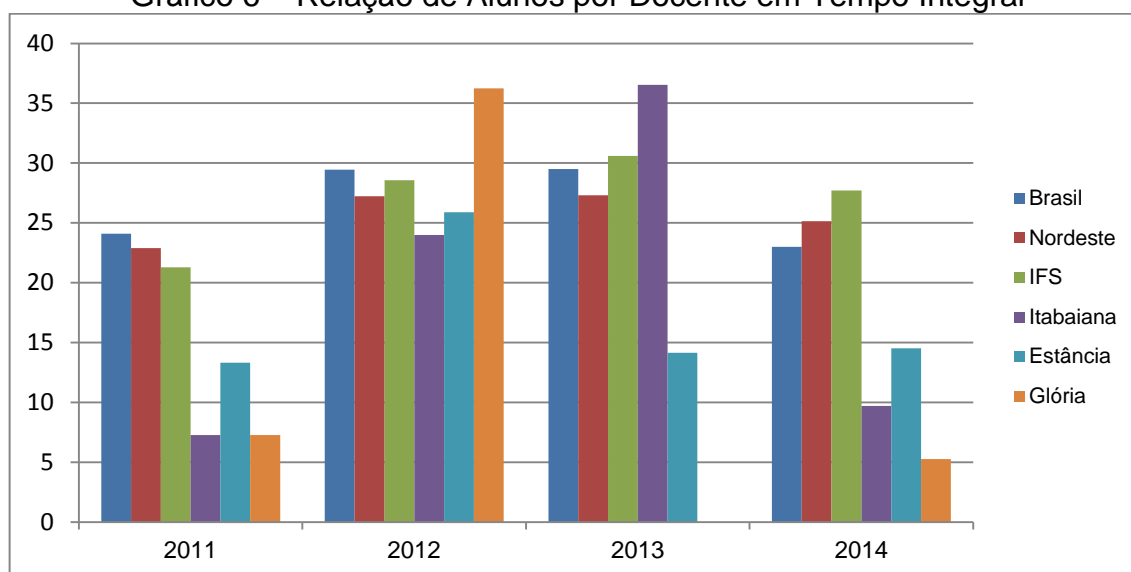
Tabela 8: Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	Ano			
	2011	2012	2013	2014
Campus Itabaiana	7,27	24	36,55	9,7
Campus Estância	13,33	25,9	14,16	14,53
Campus N. Sra. da Glória	7,27	36,25	-	5,27
IFS	21,3	28,58	30,6	27,72
Nordeste	22,9	27,23	27,3	25,14
Brasil	24,1	29,44	29,5	23

Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

Em relação aos campi da fase II o comportamento na série histórica não é estável, sendo baixa a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral no primeiro ano de atuação. Já no ano 2012 houve um aumento considerável, ultrapassando em todos os campi o quantitativo ideal estabelecido pelo MEC. Em 2013 os resultados são destoantes entre estes campi. Por último, os resultados ficam abaixo da média dos outros grupos novamente, muito semelhante aos índices apresentados em 2011, conforme gráfico 6:

Gráfico 6 – Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral



Fonte: MEC (2015); IFS (2016)

As variações podem ter sido ocasionadas por novas contratações de professores ou pela baixa quantidade de alunos, cuja explicação é mais bem realizada ao analisar-se mais detalhadamente os dados dos campi.

Assim, de acordo com a tabela 9, no Campus Itabaiana verifica-se a ampliação do quadro de professores (P) e a elevação, posteriormente, a diminuição da quantidade de alunos (A) matriculados, o que fez o índice fechar em 2014 abaixo de 10. No Campus Estância o quadro de docentes aumentou de 2011 a 2013 e foi reduzido em 2014. No Campus Glória, há em 2014 aproximadamente um professor para cada 5 alunos, em virtude do aumento da quantidade de professores e redução do número de alunos.

Tabela 9: Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral nos campi da fase II

Ano	Campus Itabaiana			Campus Estância			Campus Glória		
	P	A	ADTI	P	A	ADTI	P	A	ADTI
2011	11	80	7,27	9	120	13,33	11	80	7,27
2012	11	264	24	21	544	25,9	12	435	36,25
2013	20	731	36,55	37	524	14,16	-	-	-
2014	31	301	9,7	30	436	14,53	29	153	5,27

Legenda: P: Professores, A: Alunos matriculados, ADTI: Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Fonte: IFS (2016)

Desta forma, o diagnóstico do indicador Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral (RADTI), quadro 21, apontou um resultado melhor no Campus Estância, contudo ficando levemente distante da relação de 20 alunos-equivalentes, estabelecida pelo MEC:

Quadro 21 - Situação do indicador RADTI

INDICADOR	SITUAÇÃO BOA/RUIM		
	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus N. Sra. da Glória
Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	RUIM	RUIM	RUIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Encerrada essa seção, que tratou dos indicadores acadêmicos, agora faz-se a análise acerca do segundo objetivo específico deste estudo.

5.2 Nível de cumprimento aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

A Lei 11.892/2008 foi um marco na reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Publicada em 2008, ela contém na seção III, artigo 7º, os objetivos para os quais os institutos federais foram criados, já apresentados conforme quadro 13, página 55, inserido no capítulo da metodologia deste trabalho.

Assim, pretende-se analisar se os campi do IFS inseridos nas cidades de Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória cumpriram os objetivos especificados nos seis incisos da supracitada legislação, com as evidências para alcance deste resultado tendo sido coletadas em pesquisa documental. Desta forma, o diagnóstico organizacional referente aos objetivos elencados na Lei 11.892/2008 angariou-se em fragmentos contidos em dois documentos institucionais:

- Relatório Anual de Análise dos Indicadores de Gestão das Instituições Federais de Educação Profissional, Científica e Tecnológica – exercício 2014 (emitido pelo MEC em junho/2015);
- Relatório de Gestão – exercício 2015 (emitido pelo IFS em março/2016).

A título de organização deste item do trabalho, cada campus da fase II do IFS está dividido em um subtópico, a fim de estudar mais especificamente cada contexto isoladamente.

5.2.1 Campus Itabaiana

No Campus Itabaiana a maior parte dos objetivos elencados no art. 7º da Lei 11.892/2008, está sendo cumprido, frisando-se que o quadro 13 explica os itens.

O Campus falha no que se refere à oferta de modalidades de nível superior e de pós-graduação, como evidenciado no quadro 22:

Quadro 22 – Nível de cumprimento do Campus Itabaiana aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 23), em 2011 entrou em funcionamento o Curso Técnico em Manutenção e Suporte em Informática, na modalidade subsequente. A partir de 2012, foram ofertados o curso Técnico Integrado em Manutenção e Suporte em Informática e o Curso Técnico Subsequente em Agronegócio, além de mais três programas do Governo Federal: o PROEJA, o PRONATEC e o PROFUNCIONÁRIO.
2	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 23), em 2013 foram ofertados cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC e os ofertados na modalidade à distância: Técnico em Transações Imobiliárias e Técnico em Administração.
3	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 221) a pesquisa no Instituto Federal de Sergipe foi estimulada através da apresentação de propostas junto a CAPES, a FAPITEC e ao CNPq, permitindo ao IFS ter programas tais como: PIBIC/CNPq, PIBIC/CNPq/EM, PIBITI/CNPq, PIBID/CAPES, PJTC/CAPES, PIBIC/FAPITEC, POCP/IFS, PIBITI/FAPITEC, PIBIC/IFS, PIBIC-Jr/IFS, PIBITI/IFS, PPTAE/IFS, PACP/IFS.
4	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 229) programas como o PIBEX (Programa Institucional de Bolsas de Extensão), o IFSTEC (Programa de Pré-Incubação de Empreendimentos Inovadores e Empresas Juniores), o PCE (Programa de Cursos de Extensão) e CulturArte (Programa de Cultura e Arte) foram implementados no âmbito do IFS, do qual participa o Campus Itabaiana.
5	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 23), em 2013 foi ofertado o Programa Mulheres Mil.
6	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 23), em 2013 foi ofertado o Curso Superior de Tecnologia em Logística.
6.1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 23), em 2013 foi ofertado o Curso Superior de Tecnologia em Logística.
6.2	Não	No PDI (2014, p. 123) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2016 a 2019, mas não consta nada relacionado a ofertas de licenciatura ou para a formação de professores.

Quadro 22 – Nível de cumprimento do Campus Itabaiana aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

(Continuação)

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
6.3	Não	No PDI (2014, p. 123) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2016 a 2019, mas não consta nada relacionado a bacharelado ou engenharia. Os cursos de nível superior que serão oportunizados são de tecnólogos.
6.4	Não	No campus não há previsão de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento.
6.5	Não	No campus não há previsão de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Fonte: PDI do IFS (2014)

Cabe ressaltar que os objetivos da Lei 11.9892/2008 são referentes à instituição como um todo, mas o campus pode ajudar no alcance dos resultados.

5.2.2 Campus Estância

No Campus Estância, o quadro 23 descreve as evidências suportadas pela lei 11.892/2008, ocorrendo apenas a inexistência de modalidades de pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*.

Quadro 23 – Nível de cumprimento do Campus Estância aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 21-22), a partir de 2011 o campus realizou a oferta dos cursos técnicos de edificações, eletrotécnica e recursos pesqueiros. Em seguida vieram outras especialidades e cursos em mais quatro programas do Governo Federal, a exemplo do PROEJA.
2	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 22), em 2013 foram ofertados cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC e os ofertados na modalidade à distância: Técnico em Administração. Há registros de cursos em programas do governo federal, ofertados pelo PRONATEC e PROFUNCIONÁRIO.

Quadro 23 – Nível de cumprimento do Campus Estância aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

(Continuação)

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
3	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 221) a pesquisa no Instituto Federal de Sergipe foi estimulada através da apresentação de propostas junto a CAPES, a FAPITEC e ao CNPq, permitindo ao IFS ter programas tais como: PIBIC/CNPq, PIBIC/CNPq/EM, PIBITI/CNPq, PIBID/CAPES, PJTC/CAPES, PIBIC/FAPITEC, PIBITI/FAPITEC, além dos Programas ofertados pelo Instituto, PIBIC/IFS, PIBIC-Jr/IFS, PIBITI/IFS, PPTAE/IFS, PACP/IFS, POCP/IFS.
4	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 229) programas como o PIBEX (Programa Institucional de Bolsas de Extensão), o IFSTEC (Programa de Pré-Incubação de Empreendimentos Inovadores e Empresas Juniores), o PCE (Programa de Cursos de Extensão) e CulturArte (Programa de Cultura e Arte) foram implementados no âmbito do IFS, do qual participa o Campus Estância.
5	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 22), foi ofertado o Programa Mulheres Mil.
6	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 26), foi ofertado o Curso Superior de Engenharia Civil.
6.1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 26), foi ofertado o curso superior de engenharia civil.
6.2	Sim	No PDI (2014, p. 122) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2015 a 2019, no qual consta a previsão de início para 2017 dos cursos de licenciatura em matemática e química.
6.3	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 26) houve a oferta do curso de engenharia civil.
6.4	Não	No campus não há previsão de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> de aperfeiçoamento e especialização, visando à formação de especialistas nas diferentes áreas do conhecimento.
6.5	Não	No campus não há previsão de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de mestrado e doutorado, que contribuam para promover o estabelecimento de bases sólidas em educação, ciência e tecnologia, com vistas no processo de geração e inovação tecnológica.

Fonte: PDI do IFS (2014)

O Campus Estância é o primeiro campus da fase II da expansão a ter mudado para as instalações definitivas, o que lhe permite ter uma estrutura mais apropriada para a oferta de diversos cursos, podendo este constituir-se um diferencial na implementação do plano de ação sugerido ao fim deste estudo.

Por isso, a importância de se efetuar planos de acordo com cada realidade observada, na medida em que os arranjos institucionais são diferenciados, impactando na coerência entre o diagnóstico e a formulação das ações.

5.2.3 Campus Nossa Senhora da Glória

No Campus Nossa Senhora da Glória, o levantamento feito no PDI e no relatório de gestão permitiu identificar lacunas referentes a falta da oferta de cursos nas modalidades de bacharelado, engenharia e em pós-graduação nos níveis de mestrado e doutorado, como evidenciado no quadro 24:

Quadro 24 – Nível de cumprimento do Campus Nossa Senhora da Glória aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 22), nos anos de 2011 e 2012, entraram em funcionamento os primeiros cursos regulares do Campus – Técnico em Alimentos, Técnico em Agroecologia e Tecnologia em Laticínios –, além de mais três programas complementares do Governo Federal: Mulheres Mil, Programa de Acesso ao Emprego e ao Ensino Técnico - PRONATEC e PROFUNCIÁRIO, que objetivam a ampliação do acesso ao ensino profissional, científico e tecnológico.
2	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 124), em 2018 o campus ofertará cursos na modalidade de Formação Inicial e Continuada – FIC em agricultor orgânico.
3	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 221) a pesquisa no Instituto Federal de Sergipe foi estimulada através da apresentação de propostas junto a CAPES, a FAPITEC e ao CNPq, permitindo ao IFS ter programas tais como: PIBIC/CNPq, PIBIC/CNPq/EM, PIBITI/CNPq, PIBID/CAPES, PJTC/CAPES, PIBIC/FAPITEC, PIBITI/FAPITEC, além dos Programas ofertados pelo Instituto, PIBIC/IFS, PIBIC-Jr/IFS, PIBITI/IFS, PPTAE/IFS, PACP/IFS, POCP/IFS.
4	Sim	De acordo com o Relatório de gestão (2015, p. 229) programas como o PIBEX (Programa Institucional de Bolsas de Extensão), o IFSTEC (Programa de Pré-Incubação de Empreendimentos Inovadores e Empresas Juniores), o PCE (Programa de Cursos de Extensão) e CulturArte (Programa de Cultura e Arte) foram implementados no âmbito do IFS, do qual participa o Campus Glória.
5	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 22), foi ofertado o Programa Mulheres Mil.

Quadro 24 – Nível de cumprimento do Campus Nossa Senhora da Glória aos objetivos previstos na Lei 11.892/2008

(Continuação)

Item	Sim/Não	Evidências/Comentários
6	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 27), foi ofertado o Curso Superior de Tecnologia em Laticínios.
6.1	Sim	De acordo com o PDI (2014, p. 27), foi ofertado o Curso Superior de Tecnologia em Laticínios.
6.2	Sim	No PDI (2014, p. 124) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2015 a 2019, no qual consta a previsão do curso de licenciatura em ciências biológicas para meados de 2017.
6.3	Não	No PDI (2014, p. 124) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2016 a 2019, mas não consta nada relacionado a bacharelado ou engenharia. Os cursos de nível superior que serão oportunizados são de licenciatura e de gestão ambiental.
6.4	Sim	No PDI (2014, p. 124) há uma tabela contendo dados de planejamento dos cursos para os anos de 2016 a 2019, na qual consta pós-graduação <i>lato sensu</i> de Tecnologia de Alimentos para meados de 2017.
6.5	Não	No campus não há previsão de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de mestrado e doutorado.

Fonte: PDI do IFS (2014)

Diferentemente dos demais campi, no Campus Nossa Senhora da Glória há previsão da oferta de pós-graduação *lato sensu*.

5.3 Respostas às questões de pesquisa

Com o diagnóstico organizacional tendo sido efetuado, faz-se necessário responder às questões da pesquisa. Assim, essa subseção será destinada à obtenção das respostas que se buscou ao desenvolver esse estudo.

a) Em relação aos indicadores acadêmicos estabelecidos no acórdão nº 2267/2005/TCU, qual o desempenho dos campi da fase II da expansão do IFS nos anos de 2011 a 2014?

Para o indicador **Relação de Candidatos por Vaga**, nos campi da fase II do IFS, a unidade instalada no município de Estância apresentou os melhores resultados no período entre 2012 e 2014, mas ainda assim ficou abaixo das médias

do IFS, do nordeste e do Brasil. Verifica-se no campus Itabaiana resultado extremamente abaixo da média, com uma baixa Relação de Candidatos por Vaga, apresentando em 2014 um resultado próximo da equivalência de um para um. Já o Campus Glória apresentou um resultado constante na casa de 1 ou 2, bem abaixo da média dos demais grupos comparados.

Quanto ao indicador **Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas**, há de se destacar que os campi da expansão trouxeram um novo contingente de alunos para a instituição que realizaram as suas primeiras matrículas, o que pode ser observado em dados de 2011. Contudo, de 2012 a 2014 essa relação foi ganhando novos números, trazendo uma queda neste índice, no qual até 2013 os campi pesquisados estavam todos acima da média. Já os dados de 2014 mostraram o Campus Itabaiana acima da média, Campus Estância na média e o campus Glória abaixo da média.

No êxito escolar, medido através do indicador **Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas**, nota-se que o campus Estância apresentou um resultado melhor que os demais na série histórica, sendo superado apenas em 2014 pelo Campus Glória, com ambos estando acima da média na última medição. Já o Campus Itabaiana, sempre esteve abaixo da média brasileira e do nordeste neste quesito, superando apenas a média consolidada de 2014 do IFS.

No que compete ao indicador **Eficiência Acadêmica de Concluintes**, viu-se que o campus Itabaiana sempre esteve muito abaixo da média dos demais, já o campus Estância teve um excelente desempenho em 2013 e ficou levemente abaixo da média no ano seguinte. Em compensação, o campus Glória vem numa espiral crescente, estando bem acima da média de todos os demais grupos pesquisados no último ano.

No que diz respeito ao indicador **Retenção do Fluxo Escolar**, em relação aos campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória nota-se que não há um padrão de desempenho na série histórica, em face de existir variações ano a ano, com aumento ou diminuição. Porém, identifica-se que a maior parte dos dados destes campi está abaixo da média do Brasil, do nordeste e do IFS, o que é um bom sinal, pois quanto menor for o índice apresentado melhor é o desempenho.

Analisando-se os resultados do indicador **Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral**, a situação dos três campi estudados apresentou uma baixa relação no indicador em 2011, oscilou em 2012 e 2013 e diminuiu novamente em 2014, estando todos considerados abaixo da média e da definição de 20 alunos-equivalentes do MEC na última medição realizada, o que caracteriza um resultado ruim para todos.

b) Os campi da fase II da expansão do IFS estão cumprindo os objetivos da seção III, art. 7º, mencionados na Lei 11.892/2008?

De uma maneira geral, sim. No entanto, alguns objetivos não têm sido cumpridos pelos três campi analisados:

I. O **campus Itabaiana** não oferta nem possui previsão de ofertar cursos nas áreas de licenciatura, engenharia ou bacharelado. Igualmente, em pesquisa nos documentos oficiais, concluiu-se que não está previsto fornecer para a sociedade cursos *lato sensu* ou *stricto sensu*.

II. No **campus Estância**, de acordo com o PDI e o Relatório de Gestão do IFS, apenas não foi ofertado ou não há previsão da oferta de cursos *lato* ou *stricto sensu*.

III. No **Campus Nossa Senhora da Glória** não há previsão de ofertar cursos nas áreas de engenharia ou bacharelado, assim como cursos *stricto sensu*.

5.3.1 Respondendo à questão do problema de pesquisa

Há distorções ou lacunas nos resultados alcançados pelos campi da fase II da expansão do IFS em relação aos objetivos definidos na Lei 11.892/2008 e nos indicadores acadêmicos, quando estes são comparados à média brasileira, do nordeste e da própria instituição?

Sim, conforme quadro 25, o **campus Itabaiana** possui aspectos que precisam ser melhorados nos indicadores Relação de Candidatos por Vagas, Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas, Eficiência Acadêmica de Concluintes, Relação de Alunos por Docentes em Tempo Integral e na oferta de cursos nas áreas de licenciatura, engenharia ou bacharelado, bem como cursos *lato sensu* e *stricto*

sensu. O **Campus Estância** possui distorções nos resultados dos indicadores acadêmicos Relação de Candidatos por Vaga, Eficiência Acadêmica de Concluintes, Relação de Alunos por Docentes em Tempo Integral, na falta da oferta de cursos lato e *stricto sensu*. Já no **Campus Nossa Senhora da Glória**, de acordo com os resultados apresentados, visualiza-se necessidades de melhorias nos indicadores Relação de Candidatos por Vagas, Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas, Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral, na ausência da oferta de cursos nas áreas de engenharia ou bacharelado, assim como em cursos *stricto sensu*.

Quadro 25 – Distorções ou lacunas encontradas nos campi da fase II

Distorções / lacunas encontradas	Campus Itabaiana	Campus Estância	Campus Glória
Relação de Candidatos por Vaga	X	X	X
Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas			X
Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas	X		
Eficiência Acadêmica de Concluintes	X	X	
Retenção do Fluxo Escolar			
Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral	X	X	X
Cursos de licenciatura	X		
Cursos de bacharelado e engenharia	X		X
Cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>	X	X	
Cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i>	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Após a identificação das lacunas nos campi, este estudo permitirá ao IFS promover melhorias a partir dos planos de ação que são traçados no capítulo a seguir.

6 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo são detalhados os planos de ação a serem sugeridos a cada campus da fase II da expansão do IFS, visando assim propor intervenções nos problemas diagnosticados neste estudo.

A intenção é sugerir novidades ou inovações partindo de ferramentas e de conteúdo teórico para aplicar a situações práticas, de modo que resultados melhores possam ser obtidos nos campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória do IFS.

6.1 Campus Itabaiana

Para o campus Itabaiana, o plano de ação prevê possibilidade de melhorias em oito aspectos: aumentar a Relação de Candidatos por Vaga; aumentar a Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas; aumentar a Eficiência acadêmica de Concluintes; aumentar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral; sugerir implantação de cursos de nível superior nas áreas de licenciatura, bacharelado, engenharia, além de pós-graduação *stricto* e *lato sensu*.

6.1.1 Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga

De acordo com Kotler (2000) o marketing consiste na tomada de ações que provoquem a reação desejada de um público-alvo. Assim, sugere-se ações de curto prazo para aumentar a quantidade de candidatos inscritos nos processos seletivos, o que pode ser feito por meio do **aprimoramento das ações de divulgação dos editais de abertura de turmas**, utilizando folders lúdicos e apresentações teatrais nas escolas de ensino fundamental e médio da região próxima a área de atuação do campus.

No médio e longo prazo sugere-se a criação de um **plano de marketing** pela equipe de comunicação, a fim de atuar junto à sociedade em eventos que promovam a marca do IFS, visando fortalecer a identidade institucional, para atrair o público com a proposta de excelência nos estudos, pois como define Kotler (2000) o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais.

Outra atitude a ser considerada pelo campus é a **presença de estudantes bolsistas em feira de ciências das escolas locais**, para divulgação da produção científica e tecnológica do IFS, o que permite perpetrar desde já no imaginário dos estudantes de ensino médio e fundamental os conceitos de pesquisa, extensão e inovação presentes no cotidiano do Instituto Federal, fazendo-os admirar a instituição e ter vontade de estudar nela.

6.1.2 Aumentar a Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas

Sugere-se uma maior efetividade nas ações realizadas pela gerência de ensino, que poderá **elaborar um plano de ensino com indicadores para medição de eficiência operacional por turma**, para subsidiar decisões da direção geral.

Outra sugestão recai em promover uma **feira de cursos**, para ajudar potenciais ingressantes na melhor escolha. Isso poderia ser feito em conjunto com empresas prestadoras de serviço e de consultoria das proximidades do campus, além de utilizar a expertise de professores para instigar nos alunos a compreensão sobre nuances de cada curso. Essa ação deve fazer parte do calendário anual de atividades do Campus, que deve ser montado e divulgado. O ciclo PDCA deve fazer parte desse conjunto de melhorias, pois quando uma atividade é planejada e realizada, ela pode conter problemas que deverão ser revisadas, adotando-se a prática de promover a qualidade contínua (FALCONI, 2009).

Além disso, recomenda-se promover junto a dados da Coordenação de Registro Escolar, uma **administração eficiente das vagas ociosas**, permitindo a entrada de candidatos excedentes nos processos seletivos em vagas não preenchidas e organizando, através de editais, a mobilidade estudantil entre cursos, com aproveitamento de créditos para alunos já matriculados. Para isso, é necessário criar um fluxograma, cuja finalidade é identificar o caminho real e ideal para um produto ou serviço com o objetivo de minimizar os desvios.

Por último, em virtude da necessidade de **reforço acadêmico a alunos de baixo rendimento**, preconiza-se o mapeamento desse processo, para fácil identificação pelos envolvidos, a fim de prever a melhor forma de lidar com a ocorrência da situação, podendo ser uma atividade de reforço ou a participação do aluno em um grupo de estudos.

6.1.3 Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes

Propõe-se **realizar pesquisa junto ao corpo estudantil** para identificar obstáculos enfrentados pelos alunos que não conseguem integralizar os cursos dentro do seu ciclo normal e assim adotar medidas para melhorar os resultados do indicador. Toma-se a perspectiva de Kotler (2000), de que elaborar um plano de pesquisa exige decisões sobre fontes de dados, abordagens de pesquisa, instrumentos de pesquisa, plano de amostragem e métodos de contato. A pesquisa pode ainda ser complementada adotando-se a separação dos dados coletados através da metodologia da matriz GUT, que distingue as situações em termos de Gravidade, Urgência e Tendência.

Além disso, o campus deve atentar para o que preconiza Pacheco (2012), de que a seleção dos conteúdos do ensino não tome por base a adequação de comportamentos de forma restrita à produção, mas ter em vista a formação ampliada nos diversos campos do conhecimento (ciência, tecnologia, trabalho e cultura). Desta forma, **ampliar a oferta de atividades científicas e culturais** poderia fazer o aluno sentir-se parte da instituição, o que consequentemente traria impactos na redução dos níveis de evasão e desligamentos.

6.1.4 Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Sugere-se a **criação de indicador** para verificar a quantidade de **projetos de extensão, pesquisa e inovação** que tem sido desenvolvido pelos docentes e alunos do campus para melhorar a justificativa da necessidade de tantos profissionais, bem como para monitorar a quantidade de publicações realizadas. Essa perspectiva afina-se com o movimento em curso das sociedades científicas em defesa da educação e do ensino das ciências, que comporta o uso de equipamentos e laboratórios, com o tempo lento da aprendizagem refletida, do diálogo professor-aluno, dos projetos, das atividades em equipe (PACHECO, 2012).

Além disso, pode ser feito um **balizamento entre a quantidade de alunos prevista e o número de profissionais docentes**, assim o campus deve projetar para os próximos semestres a oferta de vagas nos diversos cursos, tendo a previsão de um percentual mínimo de evasões e desligamentos, para que a relação aluno/professor seja igual ou próxima a 20 (vinte).

6.1.5 Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de licenciatura, bacharelado, engenharia e pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*

São objetivos presentes na Lei 11.892/2008, que devem ser cumpridos de uma forma geral pelos institutos federais e não pelos campi em particular. Contudo, tal fato não elimina a possibilidade do campus ser totalmente eficaz no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos traçados na legislação de criação dos IFs.

Assim, prevendo que em pouco tempo, a demanda por cursos de pós-graduação poderá intensificar-se e devido ao fato de que o campus está se tornando especializado na área de gestão e negócios, recomenda-se **realizar um estudo de viabilidade**, para prever o lançamento no PDI de propostas para cursos de licenciatura, bacharelado, engenharia e pós-graduação, a fim de suprir a lacuna observada neste estudo, pois conforme Pacheco (2012), a oferta dos cursos deve apoiar-se nos necessários enlaces da educação com a ordenação territorial e com o desenvolvimento socioeconômico.

Entretanto, esse processo não deverá ser rápido, por isso consistirá em uma ação de longo prazo, para a qual será necessário protocolar processo de autorização, cujos requisitos gerais encontram-se padronizados através da Portaria nº 91/2015 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Consolida-se então o plano de ação para o Campus Itabaiana no formato proposto por Meira (2003). Com isso, o detalhamento das ações que representam sugestões para a melhoria dos indicadores, conforme descrições efetuadas nos itens de 7.1.1 a 7.1.5, são expostos no quadro 26.

Quadro 26 – Plano de Ação do Campus Itabaiana

Objetivo: Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
1	Aprimorar a divulgação dos Editais de processos seletivos	Coordenação de Comunicação	Curto prazo	Municípios da área de atuação do campus	Utilizar folders lúdicos, apresentações teatrais
2	Elaborar plano de marketing estratégico	Coordenação de Comunicação	Médio prazo	Campus	Definir plano de atuação da comunicação institucional

Quadro 26 – Plano de Ação do Campus Itabaiana

(Continuação)

Objetivo: Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
3	Participar de feira de ciências	Alunos bolsistas	Curto prazo	Escolas de ensino fundamental e médio	Divulgar a produção científica e tecnológica do IFS durante feiras de ciências promovidas por escolas locais
Objetivo: Aumentar a Relação de Concluintes por Matrículas Atendidas					
4	Elaborar plano de ensino com indicadores de medição	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Medir a eficiência operacional por turma matriculada
5	Promover feira de cursos	Gerência de ensino	Médio prazo	Campus	Promover evento em conjunto com empresas prestadoras de serviço e de consultoria
6	Montar calendário anual de eventos	Direção Geral, Gerência de ensino e Gerência de administração	Médio prazo	Campus	Planejar eventos para participação dos estudantes; Adotar o conceito do ciclo PDCA
7	Administrar eficazmente as vagas ociosas	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Criar fluxogramas para detalhar o fluxo de preenchimento das vagas ociosas e quanto à mobilidade estudantil
8	Adotar estratégia para alunos de baixo rendimento	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Identificar, mapear processos e elaborar matriz GUT para a criação de grupos de baixo rendimento escolar
Objetivo: Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes					
9	Elaborar plano de Pesquisa para verificar dificuldades dos alunos	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Promover a separação dos dados coletados na pesquisa através da metodologia da matriz GUT

Quadro 26 – Plano de Ação do Campus Itabaiana

(Continuação)

Objetivo: Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
10	Ampliar a oferta de atividades científicas e culturais	Direção Geral, Gerência de ensino e Gerência de administração	Médio prazo	Campus	Articular ciência, tecnologia, trabalho e cultura
Objetivo: Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral					
11	Melhorar a qualidade da baixa quantidade de alunos por docente	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Criar indicador para monitorar pesquisa, extensão e inovação, além de incentivar publicações
12	Balizar quantidade de professores em relação aos cursos ofertados	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Planejar a quantidade de alunos e professores para os cursos ofertados
Objetivo: Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de licenciatura, bacharelado, engenharia e pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i>					
13	Realizar um estudo de viabilidade	Direção Geral e Reitoria	Longo prazo	Municípios da área de atuação do campus	Realizar pesquisa de aceitação para cursos de licenciatura, bacharelado, engenharia e pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Cabe dizer que nestas atividades as ações de curto prazo são aquelas de fácil realização e que poderão ser efetuadas em até seis meses. O médio prazo consiste em um intervalo de seis meses a dois anos. Já o longo prazo envolve atividades de mais difícil concretização e que exigem um período de tempo superior a dois anos para a sua concretização.

6.2 Campus Estância

Para o Campus Estância, o plano de ação prevê iniciativas para corrigir lacunas verificadas em três indicadores acadêmicos (Relação de Candidatos por Vaga, Eficiência Acadêmica de Concluintes e Relação de Alunos por Docentes em Tempo Integral) e em dois objetivos finalísticos (incisos 6.4 e 6.5 da lei 11.892/2008).

6.2.1 Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga

No curto prazo, sugere-se melhorar a **divulgação da marca da instituição, dos processos seletivos e dos cursos do IFS** nas escolas localizadas em municípios circunvizinhos a Estância, utilizando abordagem teatral e montando stands em feiras de ciências nestas escolas, demonstrando a produção científica do campus, bem como divulgando a instituição em meios alternativos, como rádios comunitárias e comerciais, além da inserção de notícias em portais da internet.

No médio prazo aconselha-se a **criação de um plano de marketing e comunicação**, para planejar ações que valorizem a produção local da unidade de ensino, em termos de resultados acadêmicos, de pesquisa e de extensão, a fim de promover a marca institucional. No longo prazo, como inovação, sugere-se a **criação da rádio e TV do Campus**, com abordagens de baixo custo, através de ferramentas on-line, como o *youtube*. Assim, a visibilidade será ampliada, podendo ocorrer maior interesse da comunidade em estudar na instituição, o que deverá melhorar o resultado do indicador.

6.2.2 Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes

Na lei de criação da rede federal é ressaltada como finalidade dos Institutos Federais a sua colaboração para o desenvolvimento local, regional e nacional, sendo a área de atuação territorial dessa instituição como limites de abrangência de sua autonomia para criação e extinção de cursos. Para castro (2010), a noção de território é importante para a atuação em um Arranjo Produtivo Local, pois a aglomeração se dá em um determinado espaço. O APL possui características que o

distinguem dos demais, como sinais sócio-culturais, econômicos, políticos, ambientais e históricos marcantes e intrinsecamente articulados para sua formação.

Assim, preconiza-se no longo prazo uma **melhor definição dos arranjos produtivos locais, sociais e culturais existentes nos municípios de Estância e circunvizinhos**, articulando uma comissão mista de servidores do campus e membros do poder executivo municipal e estadual, a fim de elaborar um documento prevendo quais setores econômicos deverão ser objeto de trabalho em conjunto por todas as esferas, de modo que os esforços sejam convergidos para a formação de alunos nas atividades finalísticas previstas nesses planos. Esta ação vai de encontro ao objetivo estratégico do IFS disposto no quadro 5, de “ampliar parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas”, além de possibilitar a identificação dos alunos com seu território, estimulando-os a concluir seus cursos, diminuindo as taxas de evasões ou abandonos, que afetam o indicador Eficiência Acadêmica de Concluintes.

Segue, desta forma, a recomendação de Pacheco (2012):

A oferta dos cursos deve apoiar-se nos necessários enlaces da educação com a ordenação territorial e com o desenvolvimento socioeconômico, pois é no território que as clivagens culturais e sociais, dadas pela geografia e pela história, se estabelecem e se reproduzem.

Já em relação ao curto prazo, propõe-se **analisar estatisticamente alunos de baixo desempenho**, através do lançamento de notas no sistema de registro escolar, que necessitam de auxílio ou orientação em disciplinas específicas, adotando um estudo baseado através da matriz GUT, que separa as situações em termos de Gravidade, Urgência e Tendência, o que facilitará a tomada de decisões pelos gestores e professores, para motivar os alunos a seguirem em seus cursos.

6.2.3 Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

O Campus Estância alcançou em 2014 a taxa de 14,53 alunos por docente, quando o MEC (2015) atribui a relação de 20 alunos-equivalente como sendo uma situação excelente. Assim, considerando esta folga, o campus poderia fazer **cursos de extensão à comunidade externa** para ampliar a quantidade de alunos atendidos pelos docentes. Dentro da matriz de perspectivas do IFS, conforme quadro 5, essa

ação estaria relacionada a “Promover ações que beneficiem alunos e comunidades externa para inserção ao mercado de trabalho”.

6.2.4 Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*

Observa-se no que concerne à diferenciação da oferta formativa do Campus, uma predominância por engenharias e processos industriais, o que poderá gerar em breve um público ávido por pós-graduação. Com isso, sugere-se como ação de longo prazo, **realizar um estudo de viabilidade**, para prever o lançamento no PDI de propostas para cursos de especialização, mestrado e doutorado em engenharia de produção, sistemas de controle, robotização ou mecatrônica.

A seguir, no quadro 27, descreve-se o plano de ação do campus Estância, com elementos promotores para melhoria nos objetivos elencados dos itens 7.2.1 a 7.2.4.

Quadro 27 – Plano de Ação do Campus Estância

Objetivo: Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
1	Divulgar a marca da instituição, dos processos seletivos e dos cursos do IFS	Coordenação de comunicação	Curto prazo	Municípios da área de atuação do campus	Utilizar abordagem teatral, stands em feiras de ciências, rádios, portais de notícias
2	Criar plano de marketing e comunicação	Coordenação de comunicação	Médio prazo	Campus	Definir plano de atuação da comunicação institucional
3	Criar rádio e TV do Campus	Coordenação de comunicação	Longo prazo	Campus	Utilizar ferramentas on-line
Objetivo: Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes					
4	Articular formação de uma comissão mista de servidores do campus e membros do poder executivo municipal e estadual	Direção Geral e reitoria	Longo prazo	IFS, estado e municípios	Elaborar um documento prevendo setores econômicos que deverão ser objeto de trabalho em conjunto por todas as esferas

Quadro 27 – Plano de Ação do Campus Estância

(Continuação)

Objetivo: Aumentar a Eficiência Acadêmica de Concluintes					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
5	Desenvolver projetos de pesquisa e extensão em setores econômicos	Gerência de ensino, professores e alunos	Longo prazo	Municípios da área de atuação do campus	Promover ações de pesquisa e extensão em setores econômicos
6	Identificar alunos de baixo desempenho	Gerência de ensino	Curto prazo	Campus	Realizar análise estatística das notas dos alunos no sistema de registro escolar; construir relatório baseando-se na metodologia da matriz GUT
Objetivo: Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral					
7	Realizar cursos de extensão à comunidade externa	Docentes	Curto prazo	Comunidade externa	Promover cursos voltados à comunidade externa para inserção ao mercado de trabalho
Objetivo: Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i>					
8	Realizar um estudo de viabilidade	Direção Geral e Reitoria	Longo prazo	Municípios da área de atuação do campus	Promover pesquisa de aceitação para cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Com isso, preconiza-se um conjunto de oito ações envolvendo o atingimento de objetivos, em uma perspectiva voltada para o planejamento de atividades, com um roteiro que preza mais pela abordagem prática do que pelo plano pedagógico. Pretende-se que estas ações sejam implementadas e possam trazer algum impacto para a melhoria dos resultados ou correções de lacunas para o campus Estância.

6.3 Campus Nossa Senhora da Glória

Para o campus Nossa Senhora da Glória o plano de ação prevê possibilidade de melhorias em cinco lacunas, na intenção de: aumentar a Relação de Candidatos por Vaga; aumentar a Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas; aumentar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral; sugerir implantação de cursos de nível superior nas áreas de bacharelado, engenharia e pós-graduação *lato sensu*.

6.3.1 Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga

Em pesquisa realizada pelo NAEC no ano de 2013, em um total de 1236 respondentes da rede de ensino no município de Nossa Senhora da Glória, constatou-se que grande parcela dos estudantes não conhecia o IFS, sendo essa a resposta de 40,4% dos alunos do ensino médio e 32,6% dos estudantes do ensino fundamental, existindo, portanto um déficit de visibilidade junto ao público-alvo da instituição (IFS/NAEC, 2013).

Por isso, algumas ações devem ser implementadas para melhorar o desempenho do indicador Relação de Candidato por Vaga. No curto prazo sugere-se a **intensificação de eventos que envolvam a participação da comunidade**. Esses eventos devem cumprir a função de aproximar o IFS da sociedade, divulgando sua marca, missão, valores, ações, os cursos e programas oferecidos, podendo apresentar o formato de feiras de ciências ou oficinas, mas o mais importante é que estes sejam massivamente divulgados entre as escolas da região de atuação do campus.

Sugere-se no médio prazo a criação de um **plano de marketing**, que no mínimo preveja a ampliação de parcerias para aparição em reportagens de programas de TV, como o programa Bons Negócios do Sebrae e o Estação Agrícola da TV Sergipe, sobre as temáticas abordadas nos municípios do alto sertão sergipano, bem como sugere-se conceder entrevistas em rádios locais e a criação de uma página institucional em redes sociais, com apoio da reitoria do IFS, para fortalecer a divulgação das ações do campus, no sentido de provocar interesse no público-alvo e assim melhorar a quantidade de inscritos nos cursos.

6.3.2 Aumentar a Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas

Para Kotler (2000), a análise SWOT é uma avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dentro da organização e é através dela que identificamos onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos. Por isso, no curto prazo, a sugestão é a de realizar uma **análise SWOT** com os coordenadores de cursos e professores para identificar, aspectos que precisam ser melhorados ou aproveitados, visando proporcionar inovações na unidade de ensino.

Com a análise, propõe-se a **construção de indicadores**, a fim de observar o comportamento de métricas e fazer medições regulares, formando um banco de dados para apoio e subsídio à decisão da direção geral, com iniciativas que visem estimular a continuidade dos alunos em seus cursos.

6.3.3 Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral

Segundo Meira (2003), *Brainstorming* é um processo destinado à geração de ideias sobre um assunto definido, em um clima agradável e propício à quebra de paradigma. Desta forma, no curto prazo, a sugestão é de realizar um **brainstorming com os professores e a gerência de ensino**, na tentativa de descobrir mecanismos que potencializem os resultados do campus em outros indicadores como pesquisa, extensão e inovação.

Após selecionar as melhores ideias, aconselha-se **criar um conjunto de indicadores** para medir e assim melhorar a eficácia do campus no que diz respeito à participação em congressos e em termos de produção acadêmica.

Outra opção seria alocar os professores em **cursos de atualização e técnicas de manejo**, com conteúdos voltados para atividades do homem do campo, devido ao campus estar situado em uma área de forte atividade agropecuária.

6.3.4 Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de bacharelado, engenharia e pós-graduação *stricto sensu*

Verifica-se no PDI (IFS, 2014), que os cursos ofertados no Campus Glória estão caminhando em sintonia com as atividades econômicas encontradas no território do alto sertão, voltados à produção alimentícia, ciências agrárias, recursos

naturais, ambiente e saúde, pois a bovinocultura, suinocultura, caprinocultura, ovinocultura e as culturas de subsistências, como o milho e o feijão representam importantes bases econômicas locais.

Desta forma, por haver uma predisposição no campus Glória em relação às trajetórias formativas mais voltadas para a agropecuária e indústria derivada dessa economia, em sintonia com o APL da região, sugere-se realizar um **estudo de viabilidade**, para definir à longo prazo, uma proposta à CAPES da oferta de bacharelado, engenharia, mestrado e doutorado em áreas da ciência agropecuária.

No quadro 28, a seguir, apresenta-se o plano de ação para o campus Nossa Senhora da Glória do IFS, visando melhorar indicadores e superar lacunas, conforme os itens 7.3.1 a 7.3.4.

Quadro 28 – Plano de Ação do Campus Nossa Senhora da Glória

Objetivo: Aumentar a Relação de Candidatos por Vaga					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
1	Intensificar eventos que promovam a participação da comunidade externa	Direção Geral, Gerências, Coord.de Planejamento, Coord.de Comunicação	Curto prazo	Municípios da área de atuação do campus	Divulgar a marca, missão, valores, ações, os cursos e programas oferecidos pelo IFS em feiras de ciências e oficinas
2	Criar plano de marketing e comunicação	Coordenação de Comunicação	Médio prazo	Campus	Definir plano que preveja a ampliação de parcerias para aparição em reportagens de programas de TV sobre as temáticas locais; entrevistas em rádios locais; criação de uma página institucional em redes sociais
Objetivo: Aumentar a Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas					
3	Realizar uma análise SWOT	Gerência de ensino, coordenadores de cursos, professores, Coord. de Planejamento	Curto prazo	Campus	Fazer levantamento sobre pontos que devem ser melhorados ou aproveitados na unidade de ensino

Quadro 28 – Plano de Ação do Campus Nossa Senhora da Glória

(Continuação)

Objetivo: Aumentar a Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas					
Item	Atividade	Responsável	Data	Local	Método
4	Construir indicadores para iniciativas que visem medir ações de melhoria da Relação de Ingressos por Matrículas Atendidas	Coordenação de planejamento	Curto prazo	Campus	Observar o comportamento de métricas, fazer medições regulares e reunir-se periodicamente com outros setores
Objetivo: Melhorar a Relação de Alunos por Docente em Tempo Integral					
5	Realizar <i>brainstorming</i> para descobrir mecanismos que potencializem resultados em pesquisa, extensão e inovação	Gerência de ensino, professores, Coord. de Planejamento	Curto prazo	Campus	Promover reunião em que os participantes possam expor suas opiniões e ao final fazer um levantamento das melhores ideias
6	Criar indicadores para medir participação em congressos e produção acadêmica	Coordenação de planejamento	Curto prazo	Campus	Observar o comportamento de métricas, fazer medições regulares e reunir-se periodicamente com outros setores
7	Promover cursos de atualização e técnicas de manejo	Docentes	Curto prazo	Comunidade externa	Realizar cursos voltados para temáticas do manejo rural
Objetivo: Promover estudo de viabilidade para oferta de cursos de bacharelado, engenharia e pós-graduação <i>stricto sensu</i>					
8	Realizar um estudo de viabilidade	Direção Geral e Reitoria	Longo prazo	Municípios da área de atuação do campus	Promover pesquisa de aceitação para cursos de bacharelado ou engenharia, mestrado e doutorado em áreas da ciência agropecuária

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou discutir a expansão do Instituto Federal de Sergipe, efetivada após a abertura dos campi nos municípios de Estância, Nossa Senhora da Glória e Itabaiana, pautando-se nos resultados alcançados em indicadores acadêmicos e no nível de cumprimento aos objetivos definidos pela Lei 11.892/2008.

De forma a ter parâmetros comparativos para os dados encontrados nos indicadores, foi confrontado o desempenho dos três campi da fase II da expansão com a média brasileira e dos institutos federais do nordeste, além dos resultados consolidados do IFS. Desta maneira, as questões de pesquisa foram respondidas tendo como base a busca em documentos institucionais, como o PDI e o relatório de gestão, apoiando-se ainda em relatórios do MEC e do TCU, bem como por meio de sistemas de informação.

Há de se considerar que pesquisas nesta área são incipientes, pois a temática da expansão dos institutos federais é recente. Sendo assim, este trabalho buscou realizar uma análise restrita aos dados de 2011 a 2014 dos campi recém-criados do IFS na fase II, para ter uma definição acerca da efetividade da política do ensino profissional federal no estado de Sergipe.

As contribuições para a ampliação do entendimento sobre a instituição foram: 1) os campi Itabaiana, Estância e Nossa Senhora da Glória possuem singularidades, mesmo tendo sido inaugurados na mesma fase, pois aspectos como concorrência por vagas, retenção escolar, tipos e modalidades de cursos, quantidade de profissionais e alunos, são variados e decorrem da capacidade de atuação das unidades; 2) Os documentos institucionais são fontes importantes de informações, devendo ser acessados e lidos pelos servidores da instituição, para que conheçam melhor a organização em que trabalham; 3) A reforma da educação profissional promovida nos últimos anos e a formulação da política pública de expansão do MEC, com o viés impregnado de trabalho-ciência-tecnologia-cultura, mesclado ao foco em ensino-pesquisa-extensão-inovação, podem proporcionar a ampliação das perspectivas de estudos para os jovens.

Conclui-se que este estudo contribuiu para o pesquisador ampliar o seu *know-how* sobre a instituição em que está trabalhando, assim como gerou um produto que será aplicado para a melhoria da gestão, pois o diagnóstico aqui elaborado trouxe à

realidade aspectos até então escondidos entre um emaranhado de números. Além disso, fatores externos à instituição, como greves afetaram o desempenho de indicadores acadêmicos, visto que suas ocorrências ocasionaram o atraso no semestre letivo dos campi, o que impactou na conclusão mais tardia dos discentes em suas trajetórias formativas.

Outra constatação é em relação aos gastos promovidos pelo governo federal, verificado na medida em que investiu 9 bilhões de reais em 2014, um montante que vinha crescendo desde 2010, observou-se que foram criados novos campi no Brasil inteiro, o que pode ter refletido na condução da abertura de mais ofertas de cursos, embora o plano de expansão pode não ter atingido uma boa qualidade. Pois, baseando-se apenas nos campi criados na fase II verifica-se que por problemas diversos, somente o campus Estância já migrou para as instalações definitivas. As demais unidades não estão com a melhor estrutura de biblioteca, sala de aula e laboratórios, o que requer novos estudos com temáticas que abranjam a qualidade dos gastos da expansão física dos institutos federais.

O fato de o pesquisador ser servidor da instituição não impactou nas considerações realizadas, tendo em vista que a pesquisa foi documental e o acesso a tais documentos é público. Muito embora um olhar crítico seja necessário para elucidar algumas questões não tão bem compreendidas, por possíveis lacunas nos documentos, o que requereu do servidor-pesquisador um tratamento aos dados coletados, agrupando-os em tabelas e quadros, sem enviesá-los nas análises.

Coloca-se como fator problemático da instituição, visto nesta pesquisa, a grande amplitude de variação nos dados de um ano para o outro no resultado de indicadores pelos campi da fase II, como o índice de Retenção de Fluxo Escolar, parecendo não haver a adoção de medidas específicas para controlá-lo.

Uma limitação desse estudo é a de que não foi possível planejar custos para as atividades sugeridas no plano de ação, em decorrência da necessidade de realizar licitação ou mesmo porque muitas ações são gratuitas, requerendo somente a execução por parte do corpo técnico profissional que os campi do IFS já possuem.

Outra limitação recaiu no diagnóstico, que pautou-se em dados oriundos de relatórios da instituição. Assim, para efeitos deste estudo acreditou-se que os dados encontrados nos documentos realmente refletiram os anos de 2011 a 2014. Nesta

pesquisa a fé pública nos documentos institucionais foi tida com seriedade. Portanto, para futuros estudos recomenda-se entrevistar gestores, pessoal operacional, egressos e discentes com matrículas ativas, para maior validação e melhoria do grau de comparabilidade dos resultados apresentados.

Por fim, estes aspectos fizeram a análise inserida neste estudo pleitear um plano de ação para cada um dos três campi pesquisados, com a intenção de modificar as práticas adotadas, esperando-se, portanto que tais melhorias sejam objeto de análise e posterior implementação pela instituição.

Diante deste contexto, a pesquisa atendeu aos objetivos a que se propunha, elucidando a questão formulada e traçando plano de ação para as lacunas ou distorções encontradas nos três campi investigados. Portanto, para futuros estudos sugere-se verificar se a instituição adotou o plano de ação indicado, no todo ou em parte, assim como analisar os dados dos indicadores administrativos, de gestão de pessoas e socioeconômicos definidos pelo TCU através do acórdão nº 2.267/2005.

Tendo em vista que esta pesquisa não esgota as possibilidades de estudo acerca da expansão, outros trechos da Lei 11.892/2008 poderiam ser verificados para tratar acerca dos resultados já obtidos nos campi recém-inaugurados.

No decorrer do trabalho foi referenciado que há um esforço, em forma de auxílios financeiros e bolsas de pesquisa para estudantes da Rede, a fim de que o aluno possa concluir o curso dentro do ciclo de matrícula regular, podendo vir a dar resultados em médio prazo. Por isso, sugere-se para novos estudos verificar os impactos nas inovações locais através de auxílios financeiros concedidos a bolsistas, que possuem a intenção de evitar evasão escolar e aumentar a eficiência acadêmica.

Poderia ainda ser feita análise sobre escolha de municípios e cursos, a viabilidade de implantação, parcerias estabelecidas, avaliação de satisfação da população da cidade que recebeu uma unidade da instituição. Enfim, há uma riqueza de temáticas e descobertas a fazer.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edson Pacheco. A Universidade como Núcleo de Inteligência Estratégica. In: MEYER, JR, Victor; MURPHY, Patrick. (Org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**. Novas abordagens da Administração Universitária: um diálogo Brasil e EUA. Florianópolis: Insular, 2000, p. 61-77.

AQUINO, Wagner. **Sistemas de informações gerenciais**: sistemas baseados em computador. Brasília: FGV/EPGE, 1999.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon. **Políticas de educação profissional de nível médio**: limites e possibilidades. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2009-2/3SF/ARRUDA-2010SEPNET.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. **Decreto n. 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm>. Acesso em: 20 fev. 2015.

_____. **Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5773.htm>. Acesso em: 03 mar. 2015.

_____. **Decreto n. 7566, de 23 set. 1909**. Cria nas capitais dos Estados a Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2016.

_____. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 25 fev. 2016.

_____. **Lei n. 11.892, de 29 de novembro de 2008**. Institutos Federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm>. Acesso em: 20 jan. 2016.

CASTRO, Luiz Humberto de. **Arranjo Produtivo Local**. Brasília: Sebrae, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

CIAVATTA, Maria. Arquivos da memória do trabalho e da educação e a formação integrada. In: IV Congresso Brasileiro de História da Educação – A Educação e seus sujeitos na história, eixo temático 7, historiografia da educação brasileira e história comparada. **Anais eletrônicos**. Goiânia: SBHE/Universidade Católica de Goiás, 2006. Disponível em: <[http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/individuais-coautorais/eixo07/Maria %20Ciavatta%20-%20Texto.pdf](http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/individuais-coautorais/eixo07/Maria%20Ciavatta%20-%20Texto.pdf)>. Acesso em: 29 fev. 2016.

COSTA, Márcio de Souza. Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica: estudo de caso no IFS. In: CHAVES, Elisângela André de Oliveira Chaves et al. (Org.). **Gestão pública: a visão dos técnicos administrativos nas universidades públicas e institutos federais**. Salvador: Editora pontocom, v. 2, 2015, cap. 12, p. 149-158.

FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

FRIGOTTO, Gaudêncio, CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. *Vocational Education and Development*. In: UNESCO (Org.). **Internacional Handbook of Education for Changing World of Work**. Coletânea organizada pelo Centro Internacional de Educação Técnica e Profissional, com o patrocínio da UNESCO. Bonn, Alemanha: UNIVOC, 2009, p. 307-319.

_____. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral de trabalhadores – excertos**. Rio Grande do Sul: Rede escola do Governo, 2006. Disponível em: <http://Redeescoladegoverno.fdrh.rs.gov.br/upload/1392215839_0%20TRABALHO%20COMO%20PRINC%3%8DPIO%20EDUCATIVO%20NO%20PROJETO.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2016

GEPLANES. Gestão de Planejamento Estratégico. **Sistemas**. Instituto Federal de Sergipe. Disponível em: <[https://geplanes.ifs.edu.br:8443/geplanes_bsc/sgm/ Index/](https://geplanes.ifs.edu.br:8443/geplanes_bsc/sgm/Index/)>. Acesso em: 20 abr. 2016.

GUIA DO GESPÚBLICA. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: 2009.

IFS – INSTITUTO FEDERAL DE SERGIPE. **PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2019**. Sergipe: IFS, 2014. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/images/1Documentos/2014/7-Julho/PDI_IFS_-_2014-2019.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

IFS/NAEC. **Estudo de Mercado em Nossa Senhora da Glória**. Disponível em: <http://www.ifs.edu.br/images/1Documentos/2014/2-Fevereiro/NAEC_GI%C3%B3ria.Pdf>. Acesso em: 01 jun. 2016.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Marcelo; ZANDONADE, Viviane. Expansão da Rede Federal da Educação Profissional no Brasil: da homogeneidade para baixo à heterogeneidade para cima. In: **Revista Pró-Discente**: Caderno de Produção Acadêmico-Científicas do Programa de Pós-Graduação em Educação. Vitória: UFES, jan./jun. 2012, v. 18, n. 1. Disponível em: <[http://www.periodicos.ufes.br/ PRODISCENTE/article/view/8967/6373](http://www.periodicos.ufes.br/PRODISCENTE/article/view/8967/6373)>. Acesso em: 01 mar. 2016.

MAGRO, Cristian Baú Dal; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de desenvolvimento institucional de universidades federais brasileiras. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro: jul./set. 2012, v. 13, n. 3, p. 427-454.

MARASCHIN, Mariglei Severo; AMARAL, Cláudia Letícia de Castro do; FERREIRA, Liliana Soares. A oferta do ensino médio integrado em instituições federais da região central: uma proposta em contradição. XXVI Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação. Eixo 4: Política e gestão da Educação Profissional e Tecnológica. **Anais**. Recife: ANPAE, 2013. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MarigleiSeveroMaraschin-ComunicacaoOral-int.pdf>> Acesso em: 13 fev. 2016.

MEC – Ministério da Educação. **Conheça a expansão da Rede federal**. Brasília: Portal do Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <<http://Redefederal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 20 jan. 2016.

_____. **Instruções para elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional**. Brasília: Portal do Ministério da Educação, 2016. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

_____. **Portaria n. 818, de 13 de agosto de 2015**. Regulamenta o conceito de Aluno-Equivalente e de Relação Aluno por Professor, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/images/stories/pdf/port_818.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016.

_____. **Relatório anual de análise dos indicadores de gestão das instituições federais de educação profissional, científica e tecnológica: exercício 2014**. Publicado em 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17929-analise-indicadores-2014&Itemid=30192>. Acesso em: 08 fev. 2016.

MEC – Ministério da Educação / SIMEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle. **Investimento Total - Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia**. Disponível em: <http://simec.mec.gov.br/pde/estrategico.php?modulo=principal/cockpit_Rede_federal2&acao=A&entid=388748&Redefederal=SIM>. Acesso em: 17 jun. 2016.

MEC – Ministério da Educação / SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Um Novo Modelo em Educação Profissional e Tecnológica: concepção e Diretrizes**. Brasília: MEC/SETEC, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6691-if-concepc aoediretrizes&category_slug=setembro-2010-pdf&itemid=30192>. Acesso em: 20 Jan. 2016.

MEIRA, Rogério Campos. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MENDES, Eduardo. **Contribuição da educação física escolar no ensino técnico agrícola**. Dissertação. Rio de Janeiro: UFRJ, 2005. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/dissertacao/Eduardo%20Mendes.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

MONTEIRO, Carlos Augusto; BRAGA, Ryon. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. In: **Revista @prender**, jan./fev. 2005, ed. 22, n. 7.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informações e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 23 ed. São Paulo SP: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. Desafios do Planejamento em Políticas Públicas: diferentes visões e práticas. In: **Revista RAP**, mar./abr. 2006, p. 273-287.

PACHECO, Eliezer. **Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica**. São Paulo/SP; Brasília/DF: Santillana; Moderna, 2011. Disponível em: <<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB34572A4A01345BC3D5404120>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

_____. **Perspectivas da educação profissional técnica de nível médio: propostas de diretrizes curriculares**. São Paulo: Moderna, 2012. Disponível em: <<http://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8A8A8337E CDC2B0137ED025BFE393C>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

PEDRO, José Maria. **O Balanced Scorecard (BSC) no sector público**. Minas Gerais: ESAF, 2004. Disponível em: <<http://www.esaf.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/centros-regionais/minas-gerais/bsc-no-setor-publico.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA NETO, José Tavares da; PASSOS, Guiomar de Oliveira. Análise da implementação dos institutos federais de educação no Piauí: escolha de municípios e cursos. In: **Revista do Serviço Público**, 66 ed., pp. 75-95, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/416/614>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

SIMEC. Sistema Integrado de Monitoramento, execução e controle. **Sistemas**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

SISTEC. Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica. **Sistemas**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://sistec.mec.gov.br/login/login>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

SOUZA, Liliane Bordingon. **Reforma e expansão da educação profissional técnica de nível médio nos anos 2000**. Dissertação de mestrado. Campinas/SP: Unicamp, 2013. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=000927062>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

TCU – Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria. Fiscalização de orientação centralizada**. Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Brasília: TCU, jun. 2012. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D92792C014D92847E5F3E97>>. Acesso em: 01 mar. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC, 2009.